UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Propuesta de un proceso de gestión de recursos humanos basado en gestión por procesos aplicado a mypes del sector cafetalero de Chanchamayo con el propósito de hacerlas más competitivas

TESIS

Para obtener título profesional de: Ingeniero Industrial

AUTOR

Condori Curipaco, Pamela Karen (0000-0001-6135-1769)

ASESOR

Sotelo Raffo, Juan Luis Fernando (0000-0001-5452-369X)

Lima, 17 de abril de 2019

DEDICATORIA

Dedicado a Dios por permitirme culminar la carrera. A mi familia por su apoyo constante para ser un profesional competitivo. A Pronabec por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi asesor por la retroalimentación y la enseñanza durante el desarrollo del trabajo.

Agradezco a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por los recursos y conocimientos brindados durante los cinco años de carrera.

Agradezco a los cafetaleros de la provincia de Chanchamayo por su colaboración para desarrollar el proyecto de investigación.

RESUMEN

En la presente tesis se presenta un modelo de gestión basado en gestión por procesos para mypes del sector cafetalero de la provincia de Chanchamayo. En este se propone procesos estratégicos, claves y de apoyo esenciales para la mejora de la productividad y competitividad.

El modelo hace énfasis en el diseño de un proceso de gestión de recursos humanos por competencias mediante el enfoque de gestión por procesos. Este comprende el reclutamiento y selección, compensaciones, capacitaciones y evaluación de desempeño. Cabe señalar que, el grupo de investigación recopiló información mediante encuestas y la técnica de bola de nieve debido a la dificultad de accesibilidad de la zona cafetalera.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos; Gestión por Procesos; Mypes; Café

Proposal of a process of human resources management based on process management applied to MSEs of the coffee sector of Chanchamayo with the purpose of making them more competitive

ABSTRACT

This thesis proposes a model based on process management for Mypes of coffee sector of the province of Chanchamayo. It proposes Strategic, Core and Support processes to improve productivity and competitiveness.

The model emphasizes the design of a human resource management process by competencies through the process management approach. This includes recruitment and selection, compensation, training and performance evaluation. It should be noted that the research group collected information through surveys and the snowball technique due to the difficulty of accessibility of the coffee zone.

Keywords: Human Resources Management; Process Management; MSEs; Coffee

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	1
2	ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO	3
2.1	ESTADO DEL ARTE	3
2.2	MARCO TEÓRICO	10
2.2.1	Economía y pobreza en Latinoamérica.....	10
2.2.2	Economía y pobreza en Perú	10
2.2.3	PBI por sector económico.....	12
2.2.4	Estructura Empresarial.....	12
2.2.5	Transición y tiempo de vida de empresas	13
2.2.6	Tipos de Mypes.....	14
2.2.7	Régimen de Mypes	15
2.2.8	Competitividad	16
2.2.9	Asociatividad	17
2.2.10	Diseño de investigación.....	17
2.2.11	Gestión por procesos.....	19
2.2.12	Gestión de Recursos Humanos	23
2.2.13	Casos de éxito del proceso de Gestión de Recursos Humanos.....	25
3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	29
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1.1	Idea de Investigación	29
3.1.2	Alcance	30
3.1.3	Diseño de Conceptual.....	30
3.1.4	Tipo de Investigación	30
3.1.5	Preguntas de Investigación	30
3.1.6	Objetivo de la Investigación	31
3.1.7	Hipótesis de la Investigación	31
3.1.8	Variables de la Investigación.....	31
3.1.9	Diseño de experimento	32
3.2	DEFINICIÓN DEL SECTOR POR INVESTIGAR.....	33

3.3	DIAGNÓSTICO GENERAL	40
3.3.1	Resultados de las entrevistas	40
3.3.2	Elementos de competitividad	43
3.4	DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO	47
4	PROPUESTA DE UN PROCESO BASADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA RECURSOS HUMANOS	60
4.1	PROPUESTA GENERAL	60
4.1.1	Modelo básico de Gestión	60
4.1.2	Mapa interrelacional general	62
4.2	PROPUESTA ESPECÍFICA	65
4.2.1	Objetivos del proceso de Gestión de Recursos Humanos	65
4.2.2	Desarrollo del proceso de Gestión de Recursos Humanos	65
4.2.3	Interrelacional de Gestión de Recursos Humanos	65
4.2.4	Diagrama de subprocesos	66
4.2.4.1	Reclutamiento y Selección	67
4.2.4.2	Compensaciones	84
4.2.4.3	Capacitación	90
4.2.4.4	Evaluación	101
4.2.5	Implementación del proyecto	108
4.2.5.1	Cronogramas	108
4.2.5.2	Costos	109
4.2.5.3	Riesgos de implementación	110
4.2.6	Consideraciones	113
5	VALIDACIÓN Y ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	115
5.1	VALIDACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN	115
5.2	VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN IDENTIFICADA EN EL DIAGNÓSTICO	117
5.3	VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	122
5.3.1	Por Juicio de expertos	124
5.3.2	Por Juicio de Usuarios	139
6	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	145

6.1	CONCLUSIONES	145
6.2	RECOMENDACIONES	149
7	[REFERENCIAS]	151
7.	[ANEXOS]	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Porcentaje de variación del PBI según sector económico	12
Tabla 2 Empresas según Segmento Empresarial 2015-2016.....	13
Tabla 3 Stock y Flujo de empresas entre 2012-2016.....	13
Tabla 4 Evolución de empresas formales según estrato empresarial 2016	14
Tabla 5 Régimen establecido por SUNAT para Mypes	15
Tabla 6 Número de Mipyme en Junín	39
Tabla 7 Lista inputs y outputs de los procesos	64
Tabla 8 Inversión Total.....	113
Tabla 9 Lista de Agricultores entrevistados	118
Tabla 10 Entregables capítulo 4	122
Tabla 11 Estructura de Validación	124
Tabla 12 Descripción de puntaje	124
Tabla 13 Estructura de Matriz de Impacto	125
Tabla 14 Matriz de validador 1	127
Tabla 15 Matriz de impacto validador 1	127
Tabla 16 Matriz de validador 2.....	129
Tabla 17 Matriz de impacto validador 2	130
Tabla 18 Matriz de Validación validador 3	131
Tabla 19 Matriz de Impacto validador 3.....	132
Tabla 20 Matriz de Validación validador 4	133
Tabla 21 Matriz de impacto validador 4.....	134
Tabla 22 Matriz de Validación validador 5	135
Tabla 23 Matriz de impacto validador 5	136
Tabla 24 Promedio de Matriz de impacto.....	138
Tabla 25 Matriz de Validación caficultor 1	139
Tabla 26 Matriz de Validación caficultor 2	140
Tabla 27 Matriz de Validación caficultor 3	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la Incidencia de la pobreza 2009 – 2016	11
Figura 2. Relación del PBI y la Pobreza en el Perú	11
Figura 3. Empresas Registradas entre el 2012-2016	12
Figura 4. Tipos de Asociatividad	17
Figura 5: Técnica de muestreo Bola de Nieve	18
Figura 6. Etapas de muestreo de Bola de Nieve	19
Figura 7. Símbolos para la construcción de flujogramas	21
Figura 8. Descripción de SIPOC	22
Figura 9. Metodología SMART.....	22
Figura 10. Relación entre conocimientos y competencias.....	23
Figura 11. Competencias y grados.....	24
Figura 12. Esquema del diseño de investigación.....	29
Figura 13. Variables Generales.....	31
Figura 14. Variables Específicas	31
Figura 15. Ficha Técnica	32
Figura 16. Porcentaje de población ocupada en situación de pobreza según rama económica	33
Figura 17. Población económicamente ocupada según actividad económica 2016	34
Figura 18. Exportaciones Agrarias Perú 2013-2017.....	34
Figura 19. Exportaciones sector tradicional y no tradicional (FOB en millones US\$)	35
Figura 20. Exportación de principales productos agrotradicionales (miles de TM).....	36
Figura 21. Exportación de principales productos agrotradicionales (US\$ FOB/TM)	36
Figura 22. Producción de café a nivel nacional	37
Figura 23. Hectáreas de Café en la provincia de Junín.....	38
Figura 24. Producción (Tn) de Café en la provincia de Junín	39
Figura 25. Cadena de Suministro de la producción del café	40
Figura 26. Flujo de proceso productivo de café	41
Figura 27. Productividad de café por países	42
Figura 28. Elementos e indicadores de competitividad	43
Figura 29. Certificaciones obtenidas por los caficultores	44
Figura 30. Porcentaje de caficultores certificados	45

Figura 31. Productividad de caficultores	46
Figura 32. Tipos de café sembrado según caficultor	46
Figura 33. Trabajadores contratados en la precosecha	47
Figura 34. Trabajadores contratados en la cosecha	48
Figura 35. Trabajadores contratados en la postcosecha	49
Figura 36. Porcentaje de caficultores que contratan a trabajadores	49
Figura 37. Porcentaje de caficultores que reciben asistencia técnica	50
Figura 38. Tipos de defectos en granos de café	51
Figura 39. Rendimiento del café de Chanchamayo	51
Figura 40. Clasificación del café por rendimiento en taza	52
Figura 41. Familias cafetaleras que participan en el proceso de producción	52
Figura 42. Latas cosechadas por día según género	53
Figura 43. Número de días por periodos de cosecha	53
Figura 44. Número de hectáreas por caficultor	54
Figura 45. Caficultores por tipo de pago (soles/ lata)	54
Figura 46. Canales para reclutar trabajadores	55
Figura 47. Método de pago en la cosecha	55
Figura 48. Métodos para definir compensación	56
Figura 49. Seguimiento al desempeño del colaborador	56
Figura 50. Caficultores que definen un perfil de puesto	57
Figura 51. Relación entre indicadores y proceso establecido	59
Figura 52. Mapa de procesos general	60
Figura 53. Mapa interrelacional de procesos	63
Figura 54. Inputs y Outputs de Gestión de Recursos Humanos	66
Figura 55. Diagrama de subprocesos de Gestión de Recursos Humanos	67
Figura 56. Flujoograma de Reclutamiento y Selección	68
Figura 57. Sipoc de Reclutamiento y Selección	69
Figura 58. Procedimiento de Reclutamiento y Selección	71
Figura 59. Indicador de Índice de candidatos aptos para el puesto	72
Figura 60. Formato de requerimiento de trabajadores	74
Figura 61. Perfil de Operario de Producción cosecha	75
Figura 62. Perfil Operario de producción precosecha	76
Figura 63. Perfil operario de producción postcosecha	77

Figura 64. Perfil Jefe de Producción.....	78
Figura 65. Formato aviso de trabajo	80
Figura 66. Evaluación de canal de reclutamiento	81
Figura 67. Formato de Entrevista laboral	83
Figura 68. Flujoograma de Compensaciones	84
Figura 69. Sipoc de Compensaciones	85
Figura 70. Procedimiento de Compensaciones	86
Figura 71. Indicador de posición salarial en el mercado	87
Figura 72. Estructura de Compensaciones	88
Figura 73. Formato para lista de trabajadores contratados	89
Figura 74. Flujoograma de Capacitación	91
Figura 75. Sipoc de Capacitación	92
Figura 76. Procedimiento de Capacitación	94
Figura 77. Indicador de Retorno de la Inversión	95
Figura 78. Indicador de Impacto en la productividad	96
Figura 79. Formato de requerimiento de capacitaciones	97
Figura 80. Formato registro de trabajadores asistentes	98
Figura 81. Formato de reporte de costos	99
Figura 82. Formato de plan de capacitaciones	100
Figura 83. Flujoograma de Evaluación.....	102
Figura 84. Sipoc de Evaluación	103
Figura 85. Procedimiento de Evaluación	104
Figura 86. Cumplimiento de programa de capacitaciones	105
Figura 87. Formato de Evaluación.....	107
Figura 88. Diagrama Gantt para la Implementación	108
Figura 89. Proyección de costos para implementación	110
Figura 90. Riesgos en la implementación.....	111
Figura 91. Impacto Económico	113
Figura 92. Porcentaje de artículos utilizados según año de publicación	116
Figura 93. Porcentaje de artículos utilizados según tema de investigación.....	116
Figura 94. Ficha Técnica	121
Figura 95. Diagrama de subproceso de Recursos Humanos	122
Figura 96. Puntaje promedio por dimensiones	137

1 INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación consta de cinco capítulos; en el primer capítulo consta de dos partes, en la primera se explica la secuencia lógica de la investigación. En este se describe el rol de las micro y pequeñas empresas peruanas en el crecimiento económico. Asimismo, la importancia de la aplicación de un modelo de gestión basado en gestión por procesos para las Mypes. En adición, el impacto de la asociatividad para mejorar el nivel de competitividad. Finalmente, el rol del capital humano para alcanzar los objetivos de las empresas. En la segunda parte, se consolida conceptos que sustentan el proyecto de investigación. Algunos de ellos son competitividad, gestión por procesos, gestión de recursos humanos por competencias, asociatividad, entre otros.

En el segundo capítulo, se detalla la situación actual de la Mypes cafetaleras de Chanchamayo. Resaltar que la actividad económica donde existe más población económicamente ocupada es el agropecuario, específicamente es en la agricultura donde se diversifican el empleo y permiten ingresos más equitativos. Destacar que el café es el primer producto exportado y Chanchamayo es la provincia con mayores hectáreas destinadas para la producción del mismo. Sin embargo, la falta de tecnología., financiamiento y conocimientos son algunas de las barreras para que puedan ser más productivas. De este modo, se plantea la hipótesis general y específica. Asimismo, se presentan una tabla resumen de los indicadores que miden la dimensión de desempeño de los procesos realizados por los caficultores y permite identificar procesos esenciales que deben diseñarse para mejorar productividad de los caficultores, con ello la competitividad.

En el tercer capítulo se plantea un modelo de gestión basado en gestión por procesos general y específico. En la primera parte, el grupo de investigación como propuesta general establece procesos estratégicos, claves y de soporte necesarios para la gestión de una finca de café. En la segunda parte, se plantea la propuesta específica, un proceso de gestión de recursos humanos por competencias, la cual está enfocada en el reclutamiento y selección, compensaciones, capacitaciones y evaluación de desempeño. Cada uno de ellos está caracterizado con un flujograma, sipoc, procedimientos e indicadores a fin de mejorar la gestión actual del capital

humano involucrado en los cultivos de café. Asimismo, se señalan las consideraciones para la aplicación del proceso propuesto.

En el cuarto capítulo, se valida la propuesta de investigación mediante los entregables definidos. Primero se validó los artículos utilizados para la descripción de Mypes, gestión por procesos, gestión de recursos humanos, competitividad, asociatividad, entre otras. Del mismo modo, se validó la propuesta específica mediante el juicio de expertos y productores de café.

En el quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones deducidas del proyecto de investigación. Estas inferencias se realizaron a partir de los capítulos presentados; asimismo, de algunos datos utilizados en el grupo de investigación. Asimismo, se presentan algunas consideraciones para afirmar las hipótesis planteadas.

En resumen, este proyecto de investigación tiene por objetivo mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector cafetalero en la provincia de Chanchamayo mediante un modelo básico de gestión por procesos y específicamente a través de un proceso de gestión de recursos humanos.

2 ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo consta de dos partes, la primera parte está enfocada en presentar el estado del arte del proyecto de investigación, el cual consiste en mostrar diversas opiniones de investigadores que permitan comprender la secuencia lógica del objetivo, el cual es hacer más competitivas a las micro y pequeñas empresas (Mypes). En ese sentido, se inicia explicando que la pobreza se reduce cuando crece el Producto Bruto Interno (PBI). Para los autores, este crecimiento económico se relaciona con el fortalecimiento y desarrollo de las empresas. Entonces, al analizar la estructura empresarial, las Mypes representan casi la totalidad de las empresas registradas. Dado ello, para alcanzar un impacto significativo por este segmento empresarial, los autores citados sostienen contribuir con su desarrollo a fin de hacerlas más competitivas. Para lograr ello, los autores proponen el diseño de un modelo de gestión basado en gestión por procesos para las Mypes. Parte de modelo de gestión, también se explica la importancia de establecer un proceso de Gestión de Recursos Humanos en todo tipo de empresa independientemente del tamaño de la misma. En la segunda parte se presentan conceptos claves relacionados a la competitividad, Gestión por Procesos, tipos de Mypes, Recursos Humanos y asociatividad.

2.1 Estado del arte

Según Vakis y otros (2016), en los últimos años, 70 millones de personas dejaron de encontrarse en situación de pobreza y enuncian que el crecimiento económico es su principal actor. De la misma manera, para Dzator y Chen (2015), el crecimiento económico mantiene una relación inversa con la reducción de la pobreza; es decir, los índices de pobreza se reducen conforme la situación económica mejora. Puesto que, como señalan los autores, el crecimiento económico repercute en el aumento de las oportunidades de trabajo, la mejora de ingresos, y por añadidura de Enoma (2011) al desarrollo de capacidades y aumento de los activos de los pobres.

De esta manera, por un lado, Saha (2011) plantea dos estrategias, la primera involucra la modificación de las políticas establecidas en los gobiernos; es decir, la redistribución de los beneficios económicos, donde las personas pobres sean los más beneficiados. Tal como lo explican Nindi y Odhiambo (2013), el Ministerio de Planificación Económica y Desarrollo de

Suazilandia formuló una estrategia de Reducción de la Pobreza y el Plan de Acción (PRSAP) con la finalidad de reducir la pobreza entre los años 2005 hasta el 2015 en 50%. El proyecto buscaba el desarrollo de la economía de manera sostenible, lograr mayor participación en la economía para intensificar la rapidez de crecimiento de la economía e impulsar a la población en situación de pobreza, a través de capacitaciones, formas de generar ingresos. Asimismo, reestructurar las políticas del gobierno y la política fiscal; de tal forma, la asignación de beneficios del crecimiento aporte significativamente a la reducción de la pobreza. El autor concluye señalando que el resultado del proyecto fue la mejora considerablemente de la situación de vida de los habitantes de Suazilandia. Respecto a la segunda estrategia, Saha (2011) menciona que la atención de la salud de los pobres es fundamental para el crecimiento económico, el aumento de la productividad y la mejora de la calidad de vida de los pobres como en la educación y salud.

Por otro lado, según Dragan e Isaic-Maniu (2012) las empresas privadas también aportan al crecimiento económico. Ellos afirman que el aumento de empresas en el mercado de Rumania permitió aumentar la producción nacional y crear 186 000 nuevos puestos de trabajo. Asimismo, sostienen que el desarrollo y fortalecimiento del sector empresarial mantiene relación directa con el aumento del Producto Bruto Interno (PBI). Del mismo modo, Psenicny y Novak (2013) señalan a los empresarios como la fuerza motora para el crecimiento de la economía, destacando a las empresas dinámicas como las primordiales. Para los autores, incluso cuando estas empresas son pequeñas y tienen pocos años en el mercado; su crecimiento rápido y constante fomenta muchos puestos de trabajo en todos los sectores económicos, lo cual es sinónimo de un impacto positivo en la economía de un país.

En relación a las ideas Dragan e Isaic-Maniu, en el Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en su informe de Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015 indica que en ese periodo el nivel de pobreza se redujo en 11.73% y entre el 2014 y 2015, 221 mil individuos dejaron de ser pobres. Al respecto, para García y Céspedes (2011), la reducción de la pobreza se debió a que la mayor proporción de los beneficios del crecimiento de la economía fue dirigida a la población pobre. Cabe resaltar que, del informe de INEI mencionado anteriormente, el sector de agricultura, pesca y minería poseen el mayor porcentaje, 58,43%, de trabajadores pobres. Asimismo, según Pro Inversión, en su informe “Por qué invertir en el Perú” 2015, el crecimiento económico estuvo sostenida por la inversión privada. Cabe resaltar que, en

el informe se pronosticó que, para el año 2016, la inversión privada alcanzaría 45,89 miles de millones de dólares, el cual representaría el 20% del PBI del Perú. Por tanto, resulta importante fortalecer y contribuir con el desarrollo de las empresas.

Dado que impulsar al sector empresarial es relevante para la economía del país, Arredondo y Vásquez (2014) destacan el rol de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), ya que estas representan el 95% de empresas en el mundo y generan alrededor del 60% de empleo en el sector privado. También, explican que el nacimiento de pequeñas empresas posee otros aspectos positivos como el desarrollo de la economía local, poseen espíritu innovador y permiten una mejor distribución de ingresos. De la misma manera, para Masarira y Msweli (2013), los países con mayor número de micro, pequeñas y medianas empresas logran ingresos más equitativos, ya que este sector promueve el empleo a personas limitadas de recursos, pero con habilidades para generarse ingresos como dueños o empleados de un negocio.

En relación a lo expuesto, según Singh y otros (2015) también las micro y pequeñas empresas son vitales para el desarrollo sostenible de la economía de un país. Señala como ejemplo el caso del Reino Unido, donde el 99.3% son microempresas y estas generan el 47,8% de empleos. Lo mismo sucede en India, aun cuando este segmento empresarial solo aporta el 7.38% del PBI, los 46,756 millones Mipymes registradas promueven empleos para 106,152 millones personas. En definitiva, los autores sostienen que la inversión privada, específicamente si proviene de las Mipymes, permite el aumento del PBI y fomenta puestos de trabajo que impulsan la industrialización de zonas rurales y atrasadas. En efecto, para Arredondo y Vásquez (2014) también las MYPES diversifican los puestos de trabajo, con ello se contribuye a aminorar la brecha económica, social y cultural entre la población ubicada en zona rural y urbana. De igual modo, según Mukaila y Sidikat (2011) las pequeñas y medianas empresas impulsan el desarrollo tanto económico como social de un país, puesto que promueven un desarrollo equitativo en los diversos estratos sociales.

De lo anterior, se concluye que las Mypes representan el mayor porcentaje de la estructura empresarial y diversifican geográficamente los empleos. Otras características de las Mypes según Psenicny y Novak (2013) específicamente de las empresas desarrolladas en Eslovenia, las cuales son empresas pequeñas y jóvenes, o dinámicas, poseen la capacidad para adaptarse a nuevos nichos del mercado, persiguen la supervivencia, crecen rápido e impulsan nuevos

empleos. Estas características permitieron incrementar sus ventas netas, ofrecer un sexto del total de empleos y generar alrededor de la cuarta parte de valor agregado a su economía. Además, para Taiwo y otros (2012) las micros, pequeñas y medianas empresas se caracterizan por poseer fortaleza y espíritu empresarial, los cuales repercuten positivamente en su productividad y en la economía de cualquier país.

En ese sentido, considerando las características y el porcentaje que representan las Mypes, Manole y otros (2014) afirman que la reducción de la brecha entre la productividad de las grandes y pequeñas empresas se logrará al colaborar con el desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Puesto que, tal como señala Ayyagari y otros (2011), aun cuando las empresas jóvenes o pequeñas promueven empleo significativamente, estas tienen menos probabilidad de supervivencia debido a que no son productivas como las grandes empresas. En ese sentido, Mazurek (2013) menciona que la creación de las clústeres, conjunto de micro y pequeñas empresas locales, permite trabajar de manera conjunta en la identificación de problemas y elaboración de planes de acción para resolverlos, esta actitud a su vez permite ser autosostenibles en el tiempo.

Adicionalmente, según Mano y otros (2011), el clúster, en países desarrollados, está conformados en su mayoría por Mypes, las cuales se caracterizan por producir los mismos o productos similares. El autor destaca que, el agrupamiento busca gozar de los beneficios de la economía de localización; es decir, facilitar a las nuevas empresas con la gestión y el financiamiento parcial de su negocio. Además, Sheffi (2013) señala que entre las ventajas del clúster son el uso compartido de recursos, el empresario tiene accesibilidad a otros proveedores, mejores relaciones entre los empresarios del clúster, y la disponibilidad tanto de trabajadores especializados como de servicios de educación y formación. En síntesis, la creación de clúster contribuye a mejorar la productividad de las Mypes.

Cabe mencionar que según Bustamante y Aguilar (2013), las empresas al mejorar su productividad logran ser más competitivas. Ello, a su vez según Saavedra (2012), determinará los mercados y recursos captados. En ese sentido, por un lado, según Boja (2011) las clúster se encuentran en un entorno empresarial competitivo; por lo que a través de la innovación pueden construir ventajas competitivas. Por otro lado, según Sanders y Linderman (2013) la gestión de procesos basado en el diseño, control y mejora de los procesos permitirá que una empresa no

solo logre ser más competitiva sino incluso innovadora, ya que permite adaptarse a las nuevas tendencias del entorno.

En relación a lo mencionado por Linderman, también según Sujová (2014) señala que, para lograr ventajas competitivas es necesario se establezca un sistema de gestión basado en procesos, ya que esta permite un desarrollo sostenible, mejorar el rendimiento e incrementar su competitividad en un entorno cambiante. Otras características en relación a gestión por procesos también lo describen Daliková y Dolezalová (2012), ellos mencionan que la gestión basada en procesos mejora el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, ya que poseen la capacidad de ofrecer mayor calidad en productos o servicios, fácil adaptabilidad a los cambios del entorno, con ello, satisfacer rápidamente a sus clientes. También, según Paiano y otros (2015), la gestión por procesos en las empresas permite alcanzar una gestión eficiente y eficaz en entornos cambiantes, ya que las empresas aprovechan el diseño de sus procesos para mejorar su posición competitiva o para ceñirse a las regulaciones establecidas para las organizaciones. Asimismo, para Ryzhakina y otros (2016) la gestión basada en procesos permite facilitar la interacción entre las unidades de la empresa, usar eficientemente los recursos y asignar responsabilidades a los actores de los procesos; con ello, mejorar la eficiencia de la organización. Adicionalmente, los autores mencionan que el uso del enfoque basado en procesos posibilita superar las expectativas del cliente y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Igualmente, según Singh (2012), en la gestión de procesos específicamente el reconocimiento, la alineación, el diseño y distribución de recursos en los procesos claves o los de mayor impacto en una empresa son el camino para mejorar y mantener una ventaja competitiva, puesto que como señala el autor, para conservar la ventaja competitiva, las empresas deben prestar atención a las expectativas cambiantes del cliente.

Mariková y otros (2015) señalan a la gestión de procesos como un medio para afrontar eficientemente una crisis, mejorar la calidad y mantener un enfoque de mejora continua. Por ello, por un lado, los autores sostienen que la gestión por procesos es un mecanismo para la supervivencia, mejora de procesos y alcanzar altos rendimientos. Ello debido a que, según como lo señala Sánchez (2011), el enfoque de gestión por procesos permite eliminar desperdicios, eliminar actividades que no agregan valor al cliente, la reducción de tiempos en desplazamiento y la reducción de la sobreproducción. Estos aspectos, para el autor permitirán a la empresa desarrollar estrategias que permitan competir en el mercado con calidad y eficiencia. En ese

sentido, Gonzales (2011) resalta que la gestión por procesos parte de identificar los procesos que generan valor para el cliente, los cuales deben gestionarse efectivamente para alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, según Alonso (2014) un enfoque de gestión basado en procesos comprende elaborar un mapa de procesos, donde las organizaciones pueden identificar y observar sus procesos claves, estratégicos y de apoyo.

Por otro lado, según Mariková y otros (2015), la herramienta gestión por procesos no es propio de las grandes empresas, sino también es aplicable a las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, Sánchez y otros (2016) recalcan la importancia de la concordancia entre las características de las empresas y el diseño y la estructura de los procesos, a fin de alcanzar mejores resultados. En consecuencia, del uso la herramienta, Daliková y Dolezalová (2012) sostienen que las pequeñas y medianas empresas podrán identificar sus procesos, con ello, definir metas y estrategias para gestionar y controlar globalmente la pequeña empresa. En síntesis, tal como lo sustentan Rolínek y otros (2014), la gran mayoría de pequeñas empresas no guardan registros y descripciones de las actividades que realiza cada miembro de la organización; este hecho es perjudicial para la misma porque se genera dependencia con el trabajador para el desarrollo de esa actividad. Al mismo tiempo, este segmento de empresas, al no definir el alcance de las funciones y de los procesos genera que cada trabajador o área actúa con un enfoque y objetivo diferente o similar al de la empresa. De este modo, la gestión por procesos permitiría alinear a todos los actores de la organización con el objetivo de la misma. Con ello, cada actor es responsable de su proceso y del valor agregado hacia la empresa, en efecto también para el cliente.

Acorde a lo mencionado anteriormente, según Pânzaru (2016) las organizaciones se encuentran en un entorno desafiante y una manera de ser competitiva es mediante la gestión del recurso humano. Para el autor, esto es posible porque la identificación de los trabajadores con la empresa conlleva a la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Además, siempre que, según Holátová y otros (2014), exista sinergia entre los objetivos del capital humano y la empresa. Entonces, según Rolínek y otros (2014) la gestión de recursos humanos permite identificar a los actores de la organización, centralizar el enfoque de involucrados con el objetivo de la empresa y establecer la responsabilidad de generar valor en su desempeño.

Al respecto, Burke y El-Kot (2014) señalan que el diseño y la aplicación correcta de prácticas de recursos humanos contribuirán significativamente a la mejora de la eficacia de las pequeñas y medianas empresas; puesto que su éxito este sujeto al talento de su capital humano. Ello esta canalizado en conocimientos y habilidades de los trabajadores, según Fejfarová y Urbancová (2016). Asimismo, según Burke y El-Kot (2014), la eficiencia y eficacia de gestión del capital humano está relacionado con el desempeño de la atracción, selección, motivación, desarrollo y retención. Por ello, según Zolak Poljašević y Petković (2013) en la gestión debe considerarse la planificación de necesidades actuales y futuras, evaluación de desempeño, retención de trabajadores calificados y realizar capacitaciones; de tal forma, la pequeña empresa crezca y logre ser sostenible.

En relación a las Mypes, Mattare y otros (2013) enfatizan no desestimar la gestión de recursos humanos, ya que este segmento diversifica empleos al contratar a personas de escasos recursos económicos, con discapacidades, con nivel de instrucción básico, entre otros. Por ello, según Pânzaru (2016) una de las funciones de recursos humanos es generar integración; es decir, establecer un ambiente de fácil adaptabilidad a las reglas y formas de trabajo; con ello lograr un crecimiento rápido y sostenido de la productividad. Otra función es evaluar a los trabajadores con el objetivo de medir el grado de eficiencia y efectividad e identificar las competencias del colaborador. En este contexto, según Havera (2018), la competencia es propio de cada persona y está relacionado con el comportamiento, conocimientos y habilidades. En ese sentido, las competencias del colaborador cumplen un rol importante para el logro de los objetivos de las empresas. Asimismo, según Siikaniemi (2011) el estudio de competencias genera ventaja competitiva puesto que son adaptables a estrategias actuales y pueden influir en nuevas estrategias. De este modo, como lo señala Havera (2018), el desempeño de los trabajadores será mejor si la gestión de recursos humanos contribuye con aprendizaje y desarrollo de competencias.

En relación a las Mypes, según Virág y Albu (2014) en la mayoría de las microempresas, los procesos de recursos humanos son realizados por los propietarios. En consecuencia; destaca la importancia de contribuir con ellos mediante el desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos. De igual manera, Golembski (2015) señala que aun cuando la gestión del capital humano en la Mypes es asumida por los dueños; el diseño apropiado de prácticas de recursos humanos para el negocio generará valor agregado para el propietario, empleados, accionistas y

clientes. En ese sentido, según Virág y Albu (2014) la gestión del capital humano debe iniciar con la identificación de necesidades y el análisis de la disponibilidad del recurso humano. Posteriormente, considerando las características y recursos de la microempresa, el reclutamiento puede realizarse en oficinas del estado, a través de referencias de clientes y/o proveedores, entre otros. Después, mediante el desarrollo y el entrenamiento de habilidades se contrarrestarían las deficiencias de los trabajadores. En resumen, estas prácticas propuestas dejarían de desarrollarse de manera empírica e informal.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Economía y pobreza en Latinoamérica

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define como habitante en situación de pobreza a todo aquel que no dispone los recursos necesarios para cubrir sus necesidades básicas como de alimentación, salud y vivienda. Durante esta década del 2000, el crecimiento de la economía y mejoramiento de la productividad en América Latina y el Caribe, se reflejó en el incremento de la tasa de empleabilidad; asimismo, los datos históricos muestran que los salarios mejoraron progresivamente. Cabe resaltar, que entre los años 2000 y 2012 a excepción el año 2009, el Producto Bruto Interno (PIB) per cápita creció a una tasa anual promedio de 2.5% y según Vakis y otros (2016) 70 millones de habitantes dejaron ser pobres en el mismo periodo. En ese sentido, el aumento del PIB indica que la tasa de desempleo disminuyó; con ello, las familias mejoraron su calidad vida; por tanto, el índice de pobreza se redujo en la región.

2.2.2 Economía y pobreza en Perú

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) conceptualiza la pobreza en función al nivel de bienestar alcanzado; es decir, un habitante pobre satisface sus necesidades a un nivel inferior al mínimo socialmente aceptado en aspectos como ingresos, alimentación, gastos, educación, identidad, salud, entre otros. En el Perú, en esta última década, según los informes realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), la pobreza se redujo progresivamente. A continuación, se presenta las estadísticas de pobreza.

Figura 1. Evolución de la Incidencia de la pobreza 2009 – 2016

Adaptado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016”, por INEI, 2017

De la figura 1, se observa que anualmente la pobreza se reduce; por ejemplo, entre los años 2015 y 2016, 1.1% o 264 mil habitantes en el Perú dejaron ser considerados como pobres. Sin embargo, resulta importante mencionar que la proporción de reducción también va disminuyendo; es decir, menos personas dejan de encontrarse en situación de pobreza.

Figura 2. Relación del PBI y la Pobreza en el Perú

Adaptado de “Informe de Producto Bruto Interno desde 1950”, por BCRP, 2016

Si se relaciona el PBI con la pobreza, en la figura 2, se observa que en esta última década que conforme el producto bruto interno crece, la pobreza se reduce. En ese sentido, se puede inducir que la pobreza y PBI varían inversamente. Cabe resaltar que, según el MEF, el Producto Bruto Interno “el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado”.

2.2.3 PBI por sector económico

Tabla 1

Porcentaje de variación del PBI según sector económico

Actividad económica	Año				Promedio 2015-2017
	2014	2015	2016	2017	
Minería metálica	7.6	18	11.8	5.2	10.7
Minería e hidrocarburos	6.2	12.8	10.8	6.4	10
Construcción	7.5	7.8	7.8	7.8	7.8
Servicios	6	6.1	6.2	6.2	6.2
Comercio	6	6	6.1	6.1	6.1
Electricidad y agua	5.7	5.8	6	6	5.9
Procesadora de recursos primarios	4.5	5.5	5.5	5.4	5.2
Manufactura	4.5	4.5	4.8	4.8	4.7
Pesca	3.5	4.2	4.5	5	4.6
Industria no primaria	4	4.5	4.7	4.7	4.5
Agropecuario	3.5	4.4	4.2	4.2	4.3
Hidrocarburos	3.9	4.8	4.4	3.8	4.2
PRODUCTO BRUTO INTERNO	5.7	6.5	6.5	6	6.4

Nota: Adaptado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones”, por INEI, 2018

De la tabla 1, se observa que todas las actividades económicas han presentado variaciones positivas; es decir los sectores han apoyado al aumento del PBI en los cuatro últimos años. Asimismo, se visualiza que el aporte global por año de las actividades en promedio de las variaciones de cada año es positivo.

2.2.4 Estructura Empresarial

Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, respecto al 2015, el total de empresas registradas creció en 4%, ello es provechoso ya que fomenta desarrollo en el país. Asimismo, como se muestra en el gráfico 3, en los últimos 5 años, considerando tanto a las empresas que nacen y mueren, en general cada año existen más empresas.

Figura 3. Empresas Registradas entre el 2012-2016

Adaptado de “Perú. Estructura Empresarial”, por INEI, 2017

Tabla 2
Empresas según Segmento Empresarial 2015-2016

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2 042 992	2 124 280	100,0	4,0
Microempresa	1 933 525	2 011 153	94,7	4,0
Pequeña empresa	89 993	92 789	4,4	3,1
Gran y mediana empresa	12 494	13 031	0,6	4,3
Administración pública	6 980	7 307	0,3	4,7

Nota: Los datos se adaptaron de “Perú. Estructura Empresarial”, por INEI, 2017

En relación al estrato empresarial, se puede observar en la tabla 2 que las micro y pequeñas empresas, porcentualmente representan el 99.1% del total de empresas formales del Perú. Asimismo, se observa que respecto al 2015, en total las microempresas y pequeña empresa crecieron en 4% y 3.1% respectivamente.

2.2.5 Transición y tiempo de vida de empresas

Cabe señalar que, en el inicio del 2016, un 12.3% equivalente a 262 837 empresas fueron creadas y/o reactivadas, y un 9% equivalente a 190 816 de empresas cerraron, suspendieron, fallecieron y/o se fusionaron.

Tabla 3
Stock y Flujo de empresas entre 2012-2016

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % 2016/15
Stock al inicio del período	1 478 220	1 634 504	1 778 377	1 883 531	2 042 992	8,5
Altas ^{1/}	311 669	286 311	262 973	251 251	262 837	4,6
Bajas ^{2/}	-144 508	-153 514	-163 729	-162 531	-190 816	17,4
Otros ingresos y salidas ^{3/}	-10 877	11 076	5 910	70 741	9 267	-
Stock al final del período	1 634 504	1 778 377	1 883 531	2 042 992	2 124 280	4,0
Tasa de altas (%) ^{4/}	19,1	16,1	14,0	12,3	12,4	-
Tasa de bajas (%) ^{5/}	8,8	8,6	8,7	8,0	9,0	-

Nota: Los datos se adaptaron de “Perú. Estructura Empresarial”, por INEI, 2017

Del mismo modo, el estrato empresarial está clasificado en 4 grandes grupos micro, pequeña, gran y mediana empresa y administración pública. Respecto a la distribución de los estratos se presenta lo siguiente. En adición se muestra en la siguiente tabla el crecimiento de cada uno de los segmentos empresariales.

Tabla 4
Evolución de empresas formales según estrato empresarial 2016

en 2015 en 2008	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Microempresa	92.2	7.3	0.2	0.4	100
Pequeña	37.8	53.5	2.9	5.8	100
Mediana	16.7	30.3	3.0	50.0	100
Grande	20.0	13.9	3.9	62.3	100

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT (US\$ 2,600,00 aprox.)

Nota: Los datos se adaptaron de “Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno, por PRODUCE

De la tabla, del 2008 al 2015, un 92.2% de microempresas siguieron siendo consideradas como microempresas; sin embargo, solo un 7.3% de las microempresas pasaron a ser consideradas como pequeñas empresas. De manera similar en el mismo periodo, el 53.5% pequeñas empresas se mantuvieron en este segmento y resaltar que un 5.8% de las mismas lograron consolidarse como grandes empresas.

2.2.6 Tipos de Mypes

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción existen tres tipos de Mypes.

- Mype de Acumulación

En este tipo de micro y pequeñas empresas se encuentran las que generan empleo remunerado, poseen capacidad para generar utilidades e invertir nuevamente las ganancias para continuar con el crecimiento de la empresa. Asimismo, gran parte de este tipo de empresas posee activos fijos que les permite realizar variedad y complejos productos.

- Mype de Subsistencia

Este tipo de empresas no tiene la capacidad para generar utilidades, poseen escasos recursos o activos fijos. Sus actividades no requieren transformación y si en caso lo requieren lo realizan de manera artesanal. Escasas empresas de este tipo pueden generar empleos.

- Mype de Emprendimiento

Este tipo de empresas se caracterizan por su autorrealización y generación de ingresos. Asimismo, identifican el mercado, la necesidad y aprovechan la oportunidad. A largo plazo, se consolidan y estructuran sus procesos a las nuevas tendencias.

2.2.7 Régimen de Mypes

En la siguiente tabla, se observa que las Microempresas a diferencia de las pequeñas empresas brindan al colaborador menos beneficios, ya que las normas o políticas se adecúan a la situación de la MYPES aun cuando existen mypes que carecen de recursos para otorgar los beneficios establecidos. Resaltar que, conocer el régimen Laboral establecido para las Micro y Pequeña para los trabajadores conocer sus beneficios laborales. Asimismo, las Mypes conocerán sus obligaciones para sus colaboradores. A continuación se presenta los beneficios establecidos por el Estado peruano.

Tabla 5
Régimen establecido por SUNAT para Mypes

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Nota: Información extraída de SUNAT, 2018

2.2.8 Competitividad

- Niveles de la competitividad

Según SINN (2014), la competitividad abarca tres niveles, la competitividad empresarial, la competitividad del sector y la competitividad a nivel nacional. Para el autor, el primero consiste en elaborar una propuesta atractiva mejor que la competencia; el segundo, consiste que el sector sea altamente rentable y evidencie crecimiento. El tercero nivel implica que el país facilite un entorno favorable para el crecimiento de la organización.

- Función de la gestión en la Competitividad

Para Herciu (2015) definir la función de la gestión incrementaría la competitividad de la empresa. En ese sentido, el autor plantea definir cinco tipos de función como la de predicción, organización, coordinación, reciprocidad y de control. La primera colaboraría en prever el futuro como la demanda; la segunda, permitiría desarrollar una estructura que sea adaptable a los cambios. La tercera, desarrollaría la comunicación constante entre las áreas. La cuarta, reciprocidad, contribuiría en la función formación y con ello un rendimiento constante por parte del trabajador. Finalmente, la función control, cooperaría a adaptabilidad y la continuación de los objetivos visión y misión de la empresa.

- Pilares de la Competitividad

Según Agus y otros (2015) la competitividad contempla cuatro pilares. Primero, las condiciones de los factores incluyen el desarrollo de productos, la infraestructura, la innovación, el capital y la esencia de la empresa. Segundo, las condiciones de la demanda incluyen tamaño del mercado, estructura de la empresa y diseño de nuevos productos. Tercero, el soporte de las empresas como los clientes y proveedores. Cuarto, desarrollo de una estrategia de negocio para que la empresa conozca y adapte la estrategia para competir.

2.2.9 Asociatividad

Redes de Cooperación	Articulación Comercial	Alianza en Cadenas Productivas
Es una reunión de negocios que socializan la información que poseen y los procesos que aplican, sin dejar de lado su independencia	Es una relación entre ofertantes y demandantes mediante un intermediario	Es donde varios agentes se distribuyen las etapas del proceso productivo
Alianza de Clusters	Joint Venture	Consortios
Son alianzas que realizan una actividad productiva particular	Está conformada por uno o más negocios que tienen personería jurídica y aportan recursos, tecnología, entre otras cosas a la unión que se forma.	Es la asociación de dos o más individuos para formar un negocio y obtener beneficios.

Figura 4. Tipos de Asociatividad

Según Gonzales (2012), la asociatividad es la representación conjunta de esfuerzos de un grupo de individuos que se caracterizan por poseer objetivos comunes. En relación a la importancia, el autor menciona que a través de este agrupamiento lograrán la reducción de costos, mejorar su productividad y la capacidad para competir en nuevos mercados. En ese sentido, cada organización debe evaluar las características de cada tipo de asociatividad y, considerando su situación, podría agruparse con que se asemeje a ella.

2.2.10 Diseño de investigación

Los conceptos de población, muestra, tipos y técnicas de muestreo son necesarios definir a fin de realizar correctamente el diagnóstico y obtener inferencias certeras; en ese sentido, según López (2004).

- Población: universo de personas, animales u otros objetos como propósito de investigación y realiza inferencias de la población.

- Muestra: parte representativa del universo o población como objeto de investigación.
- Muestreo: método para seleccionar a la muestra; para ello, se siguen procedimientos y técnicas que conlleve a la elección de una muestra con las mismas características de la población.
- Tipos de muestreo:
 - Muestreo probabilístico: los miembros de la población tienen la misma posibilidad para ser seleccionado como parte de una muestra.
 - Muestreo no probabilístico: los miembros de la población no poseen igual posibilidad para ser seleccionado; en tanto es considerado como no aleatorio. Para elegir a los sujetos se siguen criterios que permitan seleccionar una muestra representativa.
- Técnica de muestreo

Según Espinoza y otros (2018), la técnica de muestreo Bola de Nieve es utilizada cuando el acceso a los sujetos para la investigación es difícil. Señalar que esta técnica es de tipo de muestreo no probabilístico. Esta técnica consiste en estudiar a los sujetos más cercanos y a partir de ellos se logre contactar a otros participantes, a fin de completar el tamaño de la muestra. Para evitar los sujetos estudiados no reflejen la situación de la población; entonces se sugiere que el primer grupo a investigar sea elegido aleatoriamente.

Figura 5: Técnica de muestreo Bola de Nieve

Adaptado de Espinoza y otros (2018)

- Etapas del muestreo

Figura 6. Etapas de muestreo de Bola de Nieve

Adaptado de Espinoza y otros (2018)

2.2.11 Gestión por procesos

- Importancia

Según Mariková y otros (2015), la gestión por procesos es el conjunto de sistemas, procedimientos, métodos y herramientas utilizados para mejorar el rendimiento de cada proceso. Asimismo, para Ryzhakina y otros (2016) la gestión basada en procesos permite disponer de una estructura que pueda satisfacer las necesidades del cliente y superar las perspectivas del mismo, ya que las interacciones entre los procesos colaboran en el control de los inputs y los outputs, con ello se aseguran contar las condiciones necesarias para que una empresa opere eficientemente. Según Daliková y Dolezalová (2012), existen procesos básicos y de apoyo. El primero refiere a los procesos centrales para toda la organización, por tanto, esos son la esencia del negocio; en cambio, los de apoyo son el soporte para los básicos; los cuales pueden ser ejecutados por terceros.

- Características

Algunas características de gestión por procesos según Pérez (2012) son los siguientes:

- Orientar el esfuerzo de todas las áreas hacia los objetivos comunes de la organización y del cliente.
- Añadir valor a los procesos y las actividades involucradas.
- Herramienta permite realizar mejoras continuamente, con ello alcanzar la eficiencia.
- Busca el trabajo en equipo, con ello una gestión participativa.

- Los procesos son diseñados son transversales.
- Permite identificar procesos claves, por consiguiente, desarrollo de estrategias corporativas que generan ventajas competitivas.

- Tipos de procesos

Según Pérez (2012) y la Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad Málaga los procesos respecto a su función se clasifican de la siguiente manera.

- Procesos operativos

En este proceso se transforman recursos de acuerdo a los requisitos del cliente o combinan recursos para entregar el servicio solicitado.

- Procesos de Apoyo

Son el soporte de los procesos operativos puesto que suministran recursos de acuerdo a los requisitos de sus clientes internos.

- Procesos Estratégicos

Establecen las políticas y estrategias de la empresa. Asimismo, las directrices y límites de actuación de los miembros de la organización.

- Caracterización de procesos

- Procedimiento: Según el Manual de Guía para la elaboración de procedimientos Operativos, en un procedimiento se describe cómo, quién, cuándo y dónde se realizan las actividades. De esta manera, los procedimientos permiten el desarrollo de las actividades de manera ordenada independientemente de la persona, puesto que en el procedimiento se registra el desarrollo de las actividades de cada proceso.

- Diagrama de flujo

Según Pérez (2012), este diagrama se realiza de un proceso, el cual inicia con los límites del proceso, input y el output junto a un rectángulo, el cual representa las actividades o tareas. Un ejemplo de flujograma es el siguiente.

Tabla 1. Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas. Símbolo	Nombre	Descripción
Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.
Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
Rombo	Se utiliza cuando se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
Flecha	Se utiliza para unir el resto de símbolos entre sí.
Símbolos de entrada y salida	Sirven para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso o para recoger salidas generadas durante su desarrollo.
Conectores	Representan conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos.

Figura 7. Símbolos para la construcción de flujogramas

Adaptado de Pérez (2012)

- Sipoc

Un Sipoc definido por sus siglas, S- proveedores, I- entradas, P-proceso, O- salidas y C-clientes. Esta herramienta según Bermúdez y Millán (2013), permite identificar y observar de forma sencilla las partes involucradas en el proceso.

Figura 8. Descripción de SIPOC

Adaptado de Entrenamiento Green Belt Seis Sigma Esbelto (2005)

- Indicador

Según la Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores, un indicador es una representación cuantitativa de una relación de variables. Los indicadores se definen a partir de cuál es el objetivo del proceso y cómo se puede lograr para luego con el indicador medir el porcentaje alcanzado. Dado que un indicador se origina de un objetivo proponen hacer uso de la metodología de selección de objetivos SMART.

Figura 9. Metodología SMART

Adaptado de Social Media Líderes

- **Específico:** Objetivo claro y concreto, por tanto, cualquier individuo debe comprender lo que se busca y cómo se alcanzará.

- **Medible:** caracterizado por ser factible cuantificar las metas o beneficios.
- **Alcanzable:** El objetivo debe ser posible de lograr con la posibilidad de ajustar en casos el entorno lo exija.
- **Realista:** Se debe considerar los recursos disponibles, de tal forma se logre el objetivo.
- **Tiempo:** deben estar definidos en un tiempo, de tal forma se medible los logros obtenidos.

2.2.12 Gestión de Recursos Humanos

Martínez (2013) destaca la importancia de la gestión de personas en las Mypes, puesto que estas representan la mayoría de las empresas formales en los países y porque en la mayoría de los casos estas carecen de personal comprometido, calificado, conocimientos y habilidades. En ese sentido, resulta importante medir las características innatas o adquiridas por sujeto, lo cual según Alles (2006) son competencias o conocimientos que determinan el desempeño del colaborador.

Figura 10. Relación entre conocimientos y competencias

Adaptado de Alles (2006)

Del mismo modo Alles (2006) señala que los subsistemas claves para la metodología son selección, desarrollo y desempeño. En adición, destaca que previamente se debe diseñar y

describir el perfil de puesto por competencias; esta involucra la recopilación clara, concisa y ordenada de los puestos existentes en el área. Para ello se deben definir las competencias como los niveles.

Competencias	A	B	C	D
Iniciativa-autonomía	X			
Habilidad Analítica	X			
Trabajo en equipo	X			
Orientación al cliente	X			
Capacidad de aprendizaje		X		
Liderazgo	X			

Figura 11. Competencias y grados

Adaptado de Alles (2006)

En el perfil de puesto se debe definir las competencias y el grado de desarrollo que requiere cada puesto (A: alto, B: bueno, C: mínimo necesario, D: insatisfactorio), se anexa una lista de competencias.

- **Reclutamiento y Selección:** Mediante el perfil del puesto diseñado previamente, este subproceso estará diseñado acorde a las competencias y conocimientos requeridos por el puesto. Durante la selección, la entrevista por competencias permitirá identificar al mejor candidato; para ello el reclutador debe realizar preguntas que le permitan identificar competencias del candidato.
- **Capacitación y entrenamiento:** para esta etapa es necesario evaluar las competencias del colaborador, luego se diseñará el plan de formación donde se establezca los objetivos y las actividades. Para el desarrollo proponen tres maneras de realizarlo: mediante autodesarrollo, coaching y codesarrollo.
- **Evaluación de Desempeño:** previamente se debe tener ya establecido los perfiles de puestos. Esta medición se basará en los aspectos requeridos en el perfil del puesto. Con los

resultados, se podrá identificar las fortalezas y debilidades del colaborador, posibles ascensos, modificaciones en las remuneraciones y necesidades de capacitación.

- **Compensaciones:** refiere a establecer la remuneración monetaria o no monetario en retribución al servicio prestado por el colaborado; ello involucra establecer una remuneración variable, ya que dependerá del grado de desarrollo de competencia del colaborador y del grado de competencia requerido por el puesto.
- **Planes de carrera y sucesión:** en ambas situaciones ello será posible siempre que el colaborador cumpla con los requisitos del puesto al que sería ascendido.

2.2.13 Casos de éxito del proceso de Gestión de Recursos Humanos

Caso 1	Model of small business HR growth management
	Este estudio enfatiza la adopción de prácticas de recursos humanos cuando las pequeñas empresas buscan crecer, ya que surge la necesidad de establecer una comunicación formal, delegar responsabilidades y establecer equipos y líderes. Específicamente, la empresa fabricante de plásticos y fibras de vidrio GLASSFIBRE tenía alta rotación de empleados, tres a cuatros empleados por mes. En ese sentido, el propietario corroboró que sus salarios estaban acorde al mercado, el medio ambiente era óptimo y sus obligaciones no eran complicadas de realizar. En ese sentido, definió establecer un periodo de prueba de 3 meses y establecer políticas de recursos humanos. Posteriormente, se establecieron cuestionarios para las entrevistas, determinaron niveles de referencias de desempeño según tiempos y se permitió al colaborador exponer su trabajo al cliente de tal forma sienta la valoración por su trabajo. Estas medidas conllevaron a identificar y contratar a trabajadores comprometidos, fortalecer la relación entre el empleador y el empleado, delegar responsabilidades a los grupos de trabajo, crear un entorno competitivo; en efecto, mejorar la productividad.
	How Can Micro and Small Enterprises in Sub-Saharan Africa Become More Productive? the Impacts of Experimental Basic Managerial Training

Caso 2	<p>En este artículo se demuestra que las capacitaciones permiten mejorar las habilidades y afianzar conocimientos; con ello mejorar el rendimiento. En este estudio se realiza un experimento a un grupo de empresarios de metalmecánicos de Ghana, quienes carecen de habilidades de gestión y en busca de su supervivencia y crecimiento participan de un -plan de capacitaciones. Esta constó de tres módulos; el primero se enfocó en planificación de negocios y marketing; el segundo, gestión de producción y calidad; el tercer módulo, sobre costos y control de registros. Este se desarrolló de forma presencial y tuvo como soporte a tres consultores expertos. Los resultados fueron positivos, puesto que permitieron el aprendizaje de prácticas para gestionar mejor su emprendimiento, el mismo que repercutió en su productividad. Recaltar que el beneficio de la capacitación no fue igual en cada pequeña empresa debido a factores externos. Sin embargo, los autores de esta capacitación sugieren a no desestimar el impacto de las capacitaciones aun cuando este sea a un nivel básico solo e modo, ya que su aplicación conllevará al éxito de la empresa.</p>
Caso 3	<p>Model of small business HR growth management</p> <p>Este artículo hace referencia a que las pequeñas empresas deben ahondar en el clima laboral de la organización, ya que aun cuando se posea trabajadores potenciales sino reciben el couching necesario no lograrán alcanzar su máximo rendimiento. Acorde a lo mencionado, en el artículo mencionan el caso de un minorista de vehículos industriales – INDTRUCK, el cual brinda servicio de asistencia técnica en lugares lejanos de la ciudad tuvo incidentes de asistencia realizadas tardíamente debido a que los trabajadores presentan dificultades para tomar decisiones de en reparaciones complejas y actuar rápidamente. De este modo, por un lado, el propietario y un equipo de mantenimiento desarrollaron un procedimiento para gestionar las piezas, maquinaria y personal requerido para brindar el servicio. Por otro lado, el propietario otorgó autoridad en toda la estructura de la organización a fin de generar responsabilidad y compromiso. Ambas acciones permitieron que se asista a un 95% de vehículos in situ, con ello la satisfacción del cliente ya que permitía menos tiempo sin laborar.</p>

<p>Caso 4</p>	<p>The Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Sized Enterprises (A Study of some Selected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria)</p> <p>Los autores analizan empíricamente como la gestión de recursos humanos en un grupo de pequeñas empresas permitiría mejorar su desempeño. Para ello, se realizó un cuestionario a 17 empresas y empleados dedicados a la fabricación de pintura en Anambra Nigeria para identificar la situación actual del impacto de la gestión de recursos humanos. De los resultados, el grupo evaluado resaltó que la adopción de prácticas para gestionar el capital humano contribuyó a mejorar la relación con el cliente, con ello recibir menos quejas y mejorar la satisfacción del mismo. Del mismo modo, del análisis experimental, se demostró que existe una fuerte correlación entre alcanzar ventaja competitiva al aplicar prácticas de recursos humanos. Puesto que, esta herramienta contribuye a la mejora del rendimiento del personal y de la organización independientemente de su tamaño.</p>
<p>Caso 5</p>	<p>Human Resource Management in Micro and Small Enterprise</p> <p>Los autores manifiestan que el 92% de empresas en Rumania son microempresas y las prácticas de recursos humanos son realizadas por los gerentes. Ellos realizan la descripción de puesto de trabajo, realizan el reclutamiento externo, y en función a los requisitos o perfil del puesto la selección del candidato. El caso que presentan los autores es de la microempresa Delis Dana, dedicada a la pastelería, diseña su propio sistema de gestión de recursos humanos. Ello inició con el reclutamiento de un panadero para el cual realizó anuncios en periódicos, y posteriormente, realizó la selección considerando las características del puesto. En adición, la empresa asistió al colaborador por medio de conocimientos y motivación para obtener resultados favorables de productividad. Dado que los resultados de la gestión de recursos humanos fueron positivos, Delis destaca la importancia de fortalecer</p>

	conocimientos y desarrollar prácticas de recursos humanos. De este modo, los autores concluyen que la factibilidad y beneficios de gestionar el capital humano en las microempresas.
--	--

En conclusión, en la primera parte se realizó el estado del arte, en el cual diversos autores sostienen que, durante una expansión económica, el Producto Bruto Interno (PBI) crece; en consecuencia, el índice de pobreza se reduce, lo cual indica que la población en situación de pobreza mejora su calidad de vida. En ese sentido, el crecimiento económico puede ser alcanzado a través del desarrollo de las empresas, puesto que el crecimiento y fortalecimiento empresarial significa mayor aporte de impuestos al país, mayor inversión privada y aumento de la empleabilidad. Entonces, resulta necesario conocer la estructura empresarial; de ello, en el Perú y en el mundo las Mypes representan alrededor del 95% de empresas. Según diversos autores, estas empresas generan mayor proporción de empleo en el sector privado y permiten ingresos más equitativos. De ello, se puede concluir que las Mypes son un eje principal de la estructura empresarial y para lograr que sea sólido y sostenible en el tiempo, estas deben ser altamente competitivas. Una forma de lograr ello es mediante el diseño y adaptación de un modelo de gestión basado en gestión por procesos, ya que permitirá realizar el reconocimiento y control de sus procesos, integración con los stakeholders, mejorar continuamente y estandarizar procesos; en efecto, la Mype será más eficiente y eficaz. Cabe resaltar que para lograr ello, el recurso humano es primordial, ya que de ellos dependerá el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. De este modo, se comprende el impacto generado mediante el estudio y desarrollo de propuestas de mejoras en el área de recursos humanos para las Mypes. En la segunda parte, se describe conceptos como tipos de gestión por procesos, asociatividad, régimen de Mypes, pobreza, PBI y gestión de recursos humanos por competencias. Asimismo, se presentan cinco casos de éxitos del diseño y aplicación de gestión de recursos humanos; cabe recalcar que en algunos casos se aplicaron a micro y pequeñas empresas, y en efecto permitió mejorar su nivel de competitividad.

3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El capítulo 3 inicia con la explicación del diseño de la investigación; es decir, se describirá la idea de la tesis, el alcance, el diseño conceptual, el tipo de investigación, las preguntas de investigación, los objetivos de la investigación, la hipótesis y variables de investigación. Asimismo, para definir el sector de investigación, primero se explicará la relación entre la pobreza y los sectores económicos. Luego, se realizará el diagnóstico de la situación de las exportaciones; con ello comprender la importancia de realizar estudios en el sector cafetalero en la Ciudad de Chanchamayo. Definido del sector, se detallará la situación de los cafetaleros. Asimismo, se presentará la ficha técnica y los resultados generales de la encuesta realizada por el grupo de Investigación 2016-02. Asimismo, en el diagnóstico específico se ahondará en las actividades realizadas a recursos humanos que realiza el agricultor.

3.1 Diseño de la Investigación

3.1.1 Idea de Investigación

Figura 12. Esquema del diseño de investigación

La idea de investigación parte de mejorar la competitividad de las empresas, específicamente de las Mypes, puesto que representan el 99.1% de las empresas formales en el Perú y el impacto de contribuir con ellas sería significativo. Una forma de lograr ello es a través del diseño un sistema básico de gestión basado en la gestión por procesos, ya que permitiría estandarizar procesos, mejorar la eficiencia, enfoque de mejora continua y aumentar el grado de satisfacción del cliente. El efecto de contribuir con este segmento es el crecimiento y desarrollo de estas, con ello a su vez, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

3.1.2 Alcance

La propuesta de investigación inicia desde la definición de los procesos necesarios para el sector, de tal forma, al integrar estos procesos se puedan gestionar como un sistema. Ello permitirá que las Mypes cafetaleras de la provincia de Chanchamayo mejoren su competitividad.

3.1.3 Diseño de Conceptual

El diseño conceptual consiste en agrupar a las Mypes del sector cafetalero para proponer un modelo básico de gestión basado en procesos. De esta manera, los procesos desarrollados por las micros y pequeñas empresas se estandaricen. En consecuencia, se podría garantizar la calidad del café y la capacidad para atender pedidos de diferentes tamaños.

3.1.4 Tipo de Investigación

- Aplicada: Utiliza conocimientos en la práctica para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en beneficio de la sociedad. Asimismo, a partir de los conocimientos adquiridos propone innovaciones que pueden ser aplicadas en cualquier lugar.
- Explicativa: Busca generalizar resultados de una determinada población a través de técnicas de muestreo. Asimismo, recoge testimonios completos de los involucrados para luego realizar interpretaciones y análisis. Se usan encuestas durante las entrevistas abiertas.
- Cualitativa: Se utilizan técnicas para recopilar información, modelos analíticos para inducir y es el propio investigador quién recopila la información. El objetivo de esta investigación no es establecer las relaciones y los significados de su objeto de estudio.

3.1.5 Preguntas de Investigación

- ¿Cómo la gestión por procesos hace más competitivas a las Mypes del sector?
- ¿Por qué las Mypes del sector cafetalero no son productivas?
- ¿Cómo podría la Gestión de Recursos Humanos hacer más competitiva a las Mypes?

3.1.6 Objetivo de la Investigación

General: Realizar una propuesta de investigación, basada en el enfoque de gestión por procesos, para hacer más competitivas a las Mypes cafetaleras.

Específico: Diseñar una propuesta de un proceso de Gestión de Recursos Humanos basado en la gestión por procesos y ajustada a la realidad del caficultor para hacer más competitiva a la Mype cafetalera.

3.1.7 Hipótesis de la Investigación

Con la aplicación de un sistema básico de gestión por procesos aplicado a las Mypes del sector cafetalero de la región de Chanchamayo mejorarán su nivel de competitividad.

De acuerdo a la investigación, la hipótesis planteada es de tipo causal, ya que durante la investigación se identificó que las Mypes del sector cafetalero poseen capacidad para ser potenciales en el mercado, en consecuencia, si se aplica un sistema de gestión por procesos, las Mypes lograrían mejorar su competitividad.

3.1.8 Variables de la Investigación

Variables Generales	
Independientes	Dependientes
<ul style="list-style-type: none">- Cantidad de Mypes de Chanchamayo- Hectáreas de café por caficultor- Clima- Altura de finca cafetalera- Cumplimiento de normas- Infraestructura y recursos de Mypes	<ul style="list-style-type: none">- Productividad por hectárea.- Agricultores certificados- Tipo de café cosechado- Volumen de producción- Rentabilidad

Figura 13. Variables Generales

Variables Específicas	
Independientes	Dependientes
<ul style="list-style-type: none">- Conocimientos y características del trabajador.- Accesibilidad para laborar en la finca- Grado de instrucción- Experiencia del trabajador	<ul style="list-style-type: none">- Productividad por trabajador- Formas de Remuneración y beneficios- Número de trabajadores contratados

Figura 14. Variables Específicas

3.1.9 Diseño de experimento

Parte del diseño de la investigación, se siguió la siguiente secuencia lógica.

1. Investigar el número de caficultores en la zona de estudio (Junín).
2. Identificar la provincia que tiene la mayor producción de café (Chanchamayo).

En función a la población de cafetaleros, determinar el tamaño de la muestra. El tipo de muestreo no probabilístico y por la técnica de bola de nieve, ya que debido a la accesibilidad para entrevistar a cada trabajador, se inició con un grupo de caficultores, a partir de ellos, se contactó a otros caficultores hasta llegar al tamaño de la muestra.

FICHA TÉCNICA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD			
Fuentes de Información	Base de Datos Municipalidad Chanchamayo		
Sector	Cafetalero	Unidad Muestral	MYPES
Periodo del análisis	Año 2016	Ámbito Geográfico	Chanchamayo
Universo de la Población	362	Nivel de Confianza	85%
Error	5%	Tamaño de muestra	45

Figura 15. Ficha Técnica

Para definir la muestra, se conoció el número de activos en la provincia de Chanchamayo; luego, según la fórmula, se definió los parámetros de la siguiente manera.

Donde:

- ❖ N: Tamaño de población = 362
- ❖ E: error = 5%
- ❖ Nivel de confianza = 85%
- ❖ Probabilidad de aprobación (p y q) = 0.5
- ❖ Z: 1.28

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1-p)}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times (1-p)}$$

De los cálculos, la muestra obtenida fue 45 caficultores, lo cual indica que durante el proceso de entrevistas se debe obtener respuestas a las mismas preguntas realizadas a los 45 caficultores.

3. Visitar y realizar un primer reconocimiento de las facilidades y dificultades para acceder a entrevistar a los caficultores de la provincia de Chanchamayo.
4. Entrevistar a los dueños de las Mypes (caficultores), las entrevistas se sostienen en el uso de la encuesta realizada por el grupo. Los registros de audios y videos se guardarán como registros.

3.2 Definición del sector por investigar

Para definir el sector, primero se analizó la información de la pobreza según sector económico, la cual según el INEI presenta la siguiente estructura.

De la ilustración 12, se observa que en la rama de Agricultura, Pesca y Minería más del 50 % de la de las personas que trabajan en esas actividades se encuentran en situación de pobreza. Ello indica que dicha población percibe menos de lo deducido para la canasta básica; es decir, la remuneración a su trabajo es insuficiente para que pueda vivir en las condiciones básicas.

Figura 16. Porcentaje de población ocupada en situación de pobreza según rama económica

Adaptado de “Perú: Síntesis Estadística 2016”, por INEI, 2016

Cabe resaltar que una mejora en el cualquiera de los sectores económicos mostrados en el gráfico anterior se traduce en mejorar el nivel de competitividad. De esta manera, considerando el porcentaje de pobreza según actividad económica y según INEI, en la agricultura existe más población ocupada, entonces se concluye que en el sector Agricultura existen más trabajadores en

condición de pobreza. Por tanto, al mejorar las condiciones de trabajo de este sector agrario, las empresas que la conforman podrían mejorar su competitividad; con ello, contribuir con la reducción de la pobreza en mayor proporción puesto que se escogió al sector que agrupa mayor cantidad de población en situación de pobreza.

Figura 17. Población económicamente ocupada según actividad económica 2016

Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por INEI, 2017

Después de elegir el sector agrario como el sector de investigación, se indagó sobre el nivel de exportaciones en el dicho sector.

Figura 18. Exportaciones Agrarias Perú 2013-2017

Adaptado de “Comercio Exterior Agrario”, por MINAGRI, 2017

El gráfico refleja tendencia de crecimiento tanto en toneladas como en valor FOB. Cabe señalar que el crecimiento promedio entre 2 años consecutivos es 8% en el caso de las toneladas y en valor FOB es de 9%.

La exportación en el sector agrícola comprende a productos tradicionales y no tradicionales. Respecto al primero, se exportan desde la existencia del comercio internacional. Asimismo, mencionar que, estos productos se cotizan en bolsa, puesto que son commodities. Algunos de esos productos son como el algodón, azúcar, café y otros. En caso de los productos no tradicionales, el precio se fija en el mercado y entre los principales productos pertenecientes a este grupo son el arándano, la palta, fresa y otros.

Figura 19. Exportaciones sector tradicional y no tradicional (FOB en millones US\$)

Adaptado de “Nota Semanal N° 11”, por BCRP, 2019

Según el gráfico, la exportación de productos Tradicionales representa alrededor del 70% del valor total exportado. Del mismo modo, se observa que respecto al 2016 tanto los Productos Tradicionales como los No Tradicionales evidencian crecimiento. En ese sentido, se selecciona el sector Tradicional para el estudio.

Como muestra el gráfico 20, el producto agro tradicional más exportado es el café puesto que representa alrededor del 86%. Asimismo, cabe destacar que, en el año 2016, el café se exportó

en 15 mil toneladas más respecto al año anterior, logrando así posicionarse como el primer producto tradicional exportado en mayor volumen; de igual modo sucedió en el año 2017 respecto al 2016. Por ello, elegir el sector cafetalero para realizar la investigación generaría mayor impacto tanto en la economía del país como en los agricultores que forman parte de este sector.

Figura 20. Exportación de principales productos agrotradicionales (miles de TM)

Adaptado de “Nota Semanal N° 11”, por BCRP, 2019

De la ilustración 21, se observa que en valor FOB en miles de US\$, el café posee el valor en las transacciones comerciales. En el 2017, según el Diario Gestión, el precio del café disminuyó porque el promedio de precio de exportación fue menor. Sin embargo, el precio del café es aproximadamente 5 veces más que el algodón y un 50% más que el azúcar.

Figura 21. Exportación de principales productos agrotradicionales (US\$ FOB/TM)

Adaptado de “Nota Semanal N° 11”, por BCRP, 2019

De esta manera, tanto en volumen y en millones de dólares el café es un producto potencial para la economía del país. Por tanto, elegir al sector cafetalero beneficiará significativamente la situación económica del país y de las familias caficultoras.

Después de elegir el sector cafetalero para la investigación, se analizó la producción de café por departamentos.

Figura 22. Producción de café a nivel nacional

Adaptado de Información proporcionada por Direcciones Regionales de Agricultura, por MINAGRI-DGESEP-DEA, 2017

Según PRODUCE, en la ilustración 22, se observa que, en el año 2013, el primer departamento productor de café fue Junín y entre los años 2014 y 2015 el primer lugar ocupó el departamento de San Martín. En el caso del departamento de Junín, la producción de café se redujo, ya que las plantaciones de café se infectaron con el hongo roya. En consecuencia, el café en proceso de producción tuvo que ser quemado o retirado de la tierra para evitar la propagación, con ello, se perdió la producción de café. De esta manera, al observar que aun cuando el departamento de Junín fue uno de los afectados por la roya, la producción de esta región entre los años 2014 y 2015 muestra crecimiento. Asimismo, al observar el potencial de producción que tuvo el departamento de Junín y su recuperación positiva después la roya, se elige a este departamento para la investigación con el fin de alcanzar y superar el nivel de producción del año 2013.

En ese sentido, al realizar un análisis a las provincias del departamento Junín, en la Ilustración 23, Chanchamayo y Satipo son las provincias que más destinaron hectáreas para el cultivo de café. Asimismo, ambas provincias mantienen o aumentan el número de hectáreas productoras de café.

Figura 23. Hectáreas de Café en la provincia de Junín

Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012”, por INEI

Dado que las provincias de Chanchamayo y Satipo son las dos primeras provincias cafetaleras de Junín, en el siguiente gráfico se comparan en función a su nivel de producción con el fin de definir la provincia dónde se realizará el proyecto de investigación.

Figura 24. Producción (Tn) de Café en la provincia de Junín

Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012”, por INEI

De acuerdo al diagrama, se observa la concordancia con la ilustración anterior puesto que como lo reflejan las provincias de Chanchamayo y Satipo a mayor número de hectáreas sembradas mayor número toneladas de café cosechado. En ese sentido, se selecciona a Chanchamayo para la investigación, ya que es la provincia que tiene más hectáreas destinadas para el café; en consecuencia, si se realizan mejoras el sector cafetalero, en la provincia de Chanchamayo y específicamente en las Mypes cafetaleras de la zona el beneficio será más significativo tanto para los caficultores y para el país. En adición se presenta el número de Mypes en el departamento de Junín.

Tabla 6
Número de Mipyme en Junín

Provincia	Micro	Pequeña	Mediana	Total MIPYME
HUANCAYO	27,419	747	21	28,246
CHANCHAMAYO	5,965	213	8	6,197
SATIPO	3,681	131	9	3,833
TARMA	3,553	92	1	3,648
YAULI	1,953	78	1	2,035
JAUIJA	1,711	45	2	1,758
CONCEPCION	1,090	32	0	1,123
CHUPACA	995	24	0	1,019
JUNIN	768	12	0	780
Total	47,135	1,374	42	48,639

Según la tabla, la provincia de Chanchamayo es la segunda provincia que posee más micro y pequeñas empresas; este hecho afianza la selección de la provincia de Chanchamayo para el estudio.

3.3 Diagnóstico General

En este punto, se mostrará las respuestas de los agricultores y trabajadores de la cooperativa donde se realizó la encuesta. Las preguntas establecidas se encuentran anexadas.

3.3.1 Resultados de las entrevistas

De las entrevistas realizadas a los caficultores, se diseñó la cadena de suministro con el fin de comprender la estructura de actores en el proceso de producción de café.

Figura 25. Cadena de Suministro de la producción del café

Del esquema, se puede observar que solo el 9.5% de café es destinado para el mercado nacional; es decir, casi la totalidad del café de la producción se destina para el mercado internacional. Asimismo, se observa que todos los agricultores acopian su café para luego trasladarlo a planta de trillado, del cual se obtiene el grano verde. Finalmente, este grano es transportado al puerto o a las empresas del mercado nacional a través de un operador logístico.

Del mismo modo, de las respuestas de la encuesta, se elaboró el siguiente flujograma para describir el proceso productivo realizado por los caficultores de la provincia de Chanchamayo.

Figura 26. Flujo de proceso productivo de café

El proceso de producción del café consta en general del desarrollo de cuatro etapas generales, la precosecha, la cosecha, la postcosecha y comercialización. Las diversas actividades realizadas en la precosecha como el tiempo de germinación, el número de veces que se abona, la cantidad de abono, entre otras actividades determinarán la calidad del café, por ello en estas etapas se busca realizar buenas prácticas con el fin de aumentar la calidad del café hasta la cosecha. Asimismo, durante la cosecha se busca conservar la calidad del café durante la extracción de los cerezos. Finalmente, la etapa de post cosecha consta de actividades como de despulpado, fermentado, lavado, secado y ensacado; durante el desarrollo de estas actividades no se puede mejorar la calidad del café sino solo mantener la calidad hasta su traslado. Cabe recalcar que el grano del café se vende al mercado sin tostar, por ello, lleva como nombre grano verde.

Parte del diagnóstico también se presenta en un gráfico comparativo de productividades.

Figura 27. Productividad de café por países

Del gráfico se observa, a diferencia de las mejores productividades a nivel mundial, la productividad de Perú no alcanza ni el 50% de ellas; ya que una hectárea de café de Brasil produce en promedio 30 quintales y Perú solo obtiene 12 quintales por hectárea (QQ/ Ha) en promedio de café. Este hecho refleja la situación de la retribución que puede recibir el agricultor por la venta de su café, así como ineficiencia de los métodos y actividades desarrolladas en el proceso de producción; por tanto, los agricultores cafetaleros no son lo suficientemente productivos para lograr ser competitivos en el mercado.

3.3.2 Elementos de competitividad

Elementos de productividad	Indicadores
Nivel de Ventas	La productividad promedio es de 16.98 QQ/Ha. El 60% de caficultores tiene al menos una certificación.
Manejo Actual de Costos	El 96% de caficultores realiza compras individualmente. El 95% de las mypes no cumplen con las normas de la ley de S&SO. El 80% de los caficultores ha tenido algún tipo de accidente por campaña. El 73% de los caficultores no usan adecuadamente los EPP. El 93% de los caficultores no cuenta con movilidad para poder trasladar su café. El 93% de caficultores no planifica la mano de obra. El 89% de caficultores no planifica la cantidad de materiales que requiere para la campaña de producción. El 76% de los caficultores no contabilizan sus costos. El 64% de los caficultores confunde el concepto de costos con gastos. El 89% de caficultores no realizan un presupuesto de costos. El 93% de caficultores no determinan el costo unitario del café. No existe una adecuada evaluación de proveedores.
Nivel de eficiencia	El 7% de caficultores realizan control básico de procesos. El 43% de los caficultores se ve afectado por el defecto de la broca en los granos. El 4% de la producción del café tiene alto rendimiento en taza. El 13% de caficultores no tiene establecido un tiempo de fermentación. El 36% de caficultores durante el secado no alcanzan la humedad adecuada (12% de humedad). El 35% de caficultores realiza el secado en el suelo, el cual disminuye la calidad. El 87% de caficultores no dispone de un almacén con las condiciones necesarias. El 20% de los caficultores no recibe asistencia en producción y condiciones de café. El 93% de los caficultores no recibe capacitaciones de S&SO. El 60% de los caficultores abona menos de 2 veces durante la campaña. El 73% de familias caficultoras recluta a trabajadores por referencias. El 96% de caficultores compensa a destajo en la cosecha. El 27% de caficultores define cuánto compensar previa investigación de mercado. El 80% de caficultores recibe una asistencia técnica. El 88% de caficultores no tiene definido el perfil del trabajador. El 11% de caficultores realiza seguimiento al desempeño del trabajador.

Figura 28. Elementos e indicadores de competitividad

Después del diagnóstico realizado en el capítulo 2 a las micros y pequeñas empresas del sector cafetalero a la provincia de Chanchamayo, el grupo identificó 3 elementos de competitividad: nivel de ventas, costos involucrados y nivel de eficiencia. Asimismo, se presentan los hechos relacionados a cada nivel de competitividad. Identificar estos hechos permitirá conocer, definir y diseño de procesos que permitan realizar un mejor control, con ello mejorar continuamente para mejorar el nivel de competitividad de los caficultores. Por ello, a continuación, se describirá el diagnóstico que concierne a la parte general y luego se explicará el diagnóstico con relación al proceso de Recursos Humanos.

- Nivel de Ventas

- Certificaciones: actualmente, los caficultores poseen las siguientes certificaciones.

Cabe señalar que las condiciones que estas certificaciones son fundamentales para incursionar en nuevos mercados. Asimismo, para fortalecer la participación que se tiene

en cada uno de ellos. Actualmente, los principales destinos del café son Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Suecia, Canadá y Corea del Sur. (Anexo 2).

Certificación	Información
<p>RAINFOREST ALLIANCE</p>	<p>Certifica el cumplimiento de parámetros que garantizan el cuidado de los ecosistemas y comunidades locales.</p>
<p>USDA – United States Department of Agriculture</p>	<p>Acredita a la empresa su compromiso de producción con todos los estándares orgánicos establecidos por Estados Unidos.</p>
<p>SALDAC – Solidaridad con América Latina por el Desarrollo Autónomo de las Comunidades</p>	<p>Certifica el comercio justo en el Perú y Francia</p>
<p>Kiwa BCS Garantía ecológica</p>	<p>Certifica mundialmente productos orgánicos conforme a los estándares de la comunidad europea.</p>
<p>FAIR TRADE</p>	<p>Certifica que el producto fue producido en condiciones de trabajo dignas y se ha pagado un precio justo al agricultor.</p>

Figura 29. Certificaciones obtenidas por los caficultores

Asimismo, en relación al número de caficultores certificados se obtuvo lo siguiente.

Figura 30. Porcentaje de caficultores certificados

Se observa que el 60% de los caficultores poseen certificaciones que garantizan que durante el proceso de producción del café se emplearon recursos orgánicos, procesos ecológicos y el comercio justo. Cabe resaltar que para cumplir con los requisitos exigidos por las certificadoras es necesario una suma de esfuerzos de diversas áreas como de calidad, recursos humanos, planeamiento, logística y otros procesos. De este modo, los caficultores que poseen certificaciones brindan la garantía de cumplir con los estándares exigidos por cada país. Por tanto, conforme el caficultor logró mantener y poseer otras certificaciones contribuirá captar nuevos mercados; en efecto, incrementar sus ventas.

- Producción por hectárea (QQ/Ha)

Del gráfico se puede observar que de los caficultores entrevistados en la provincia de Chanchamayo cosechan en promedio 17 quintales por hectárea. Asimismo, se observa que el intervalo donde fluctúa la productividad del caficultor varía desde 7 a 22.5 quintales por hectárea. Sin embargo, cabe resaltar que existen valores atípicos, debido a que sus plantas recién tenían entre 1 y 2 años en el caso del menos productividad, en el caso de 35 QQ/Ha se debe a la organización y método de trabajo realizado por algunos caficultores. Del gráfico, también se observa que la productividad de los caficultores de la provincia de Chanchamayo es superior al promedio de la productividad del país. Sin embargo, este hecho refleja que aún se mantiene una brecha con las mejores productividades de otros países. Mejorar la producción por hectárea significaría para el agricultor, mejorar el rendimiento de los cultivos, con ello lograr ser más competitivo.

Figura 31. Productividad de caficultores

- Nivel de eficiencia
 - Variedad de café sembrado

Figura 32. Tipos de café sembrado según caficultor

Como se observa, los agricultores tienen mayor porcentaje de sembríos de café de tipo Catimore y Catuay. Una de las propiedades del café Catimore es la resistencia para infectarse

de la roya amarilla. De igual manera los demás cafés se diferencian en el aroma, acidez, sabor y otras propiedades (Anexo 3). Cabe resaltar que en el mercado existe demanda para todos los tipos de café, pero la producción no uniforme tanto en cantidad como en características esperadas en los granos repercute en el precio de venta e ingresos económicos. En ese sentido, la estandarización de procesos permitiría encontrar un nivel de eficiencia óptimo que conlleve a consolidar un negocio rentable.

HIPÓTESIS GENERAL

“Al aplicar un sistema básico de gestión por procesos, los caficultores de la región de Chanchamayo aumentarán su competitividad y por lo tanto lograrán mantener la sostenibilidad en el tiempo”

3.4 Diagnóstico Específico

El diagnóstico específico se enfocará en el recurso humano involucrado para la producción de café. A continuación, se presentará los indicadores de productividad y los elementos de competitividad identificados.

Figura 33. Trabajadores contratados en la precosecha

Como muestra el gráfico, en la precosecha, más del 70% de caficultores contrata entre 1, 2 y 3 trabajadores, ya que los dueños de las fincas cafetaleras también participan en esta etapa. Por ende, ellos consideran que no requieren más mano contratada. Cabe recalcar que esta etapa previa a la cosecha es determinante para que un caficultor cumpla con las actividades

planificadas, puesto que, si las actividades no se realizan oportunamente, cada una de las actividades como por ejemplo la preparación de la tierra puede retrasar todo el proceso de producción y con ello generar discordancias entre el clima adecuado y los periodos de siembra y cosecha. En ese sentido, disponer con el número de personas necesarias para la precosecha ejerce impacto en el grado de mejora de la calidad del café.

Figura 34. Trabajadores contratados en la cosecha

De manera similar que el gráfico anterior, el 73.3% de caficultores contrata casi en la misma proporción 1, 2 y 3 trabajadores. Disponer del número de trabajadores que cumplan los requisitos para desempeñarse en esta etapa es sumamente importante pues en una cosecha selectiva, se tiene que disponer con el número de recolectores necesarios para cosechar a tiempo los granos de café puesto que, si se cosecha el cerezo sobremaduro o verde, el rendimiento previsto para ese tipo de café se verá afectado. De esta manera, reunir al número de trabajadores potenciales y necesarios para desempeñarse en esta etapa influye directamente en la calidad de café alcanzado.

Del gráfico 35, alrededor del 60% de caficultores contrata entre 1 y 2 trabajadores para realizar las actividades de la post cosecha. Al igual que en la cosecha, en esta etapa poseer el número necesario de trabajadores potenciales para el puesto generará impacto en la conservación de calidad del café que se definió en la cosecha; por ejemplo, después de cosechar los granos de café, los dueños de la finca a falta de mano de obra por factores económicos o por la falta de gestión en sus actividades, el café cosechado se almacena por

más de un día, lo cual no contribuye a conservar la calidad del café, puesto que lo ideal, según los técnicos de campo, se debe despulpar el café para conservar su rendimiento en taza inmediatamente después de recoger los granos de café. En esta primera etapa se explicó sobre el número de trabajadores contratados según etapa de producción. Acorde a ello, en el siguiente gráfico se expone el número de caficultores que contratan mano de obra independientemente del número de trabajadores.

Figura 35. Trabajadores contratados en la postcosecha

Figura 36. Porcentaje de caficultores que contratan a trabajadores

Del gráfico, se observa que durante la cosecha la mano de obra contratada es mayor, ello se debe a la abundancia de granos de café maduros y el rango de tiempo para cosechar cuando el café alcanza el punto de mayor calidad.

De esta manera, en las etapas de pre cosecha, cosecha y post cosecha se percibe que, para conservar la calidad del café, el rol desempeñado por la mano de obra contratada es importante, ya que al poseer el número necesario de trabajadores y a su vez reúnan los requisitos necesarios para desarrollar satisfactoriamente sus actividades asignadas impacta positivamente en la productividad. Asimismo, cabe recalcar que independientemente de la etapa de trabajo en la que se desenvolverá el trabajador es necesario contratar a la mano de obra que posea las competencias requeridas para la etapa; puesto que repercutirá en la productividad alcanzada en los cultivos de café.

Figura 37. Porcentaje de caficultores que reciben asistencia técnica

Según el gráfico, el 80% de dueños de las fincas cafetaleras recibe asistencia técnica, el cual consta en revisar el nivel de producción, evaluar las condiciones de los cultivos de café y brindar pautas sobre el manejo de campo. Según los caficultores, resulta complicado acceder a otra asistencia técnica debido a la ausencia de recursos económicos. La precaria asistencia repercute en el rendimiento de los cultivos como por ejemplo en el grado de granos defectuosos obtenidos; en ello el bajo rendimiento en taza.

Los defectos observados en la figura 38, la recolección de grano sobremaduro y verde se debe a que no recolectó a tiempo el cerezo. La mordedura de máquina surge porque no se calibraron correctamente las máquinas despulpadora. En el caso de la broca y roya se origina a la falta de control, prevención y mitigación de posibles plagas. En resumen, los defectos

son producto a la deficiente metodología de recolección y producción conllevan al bajo rendimiento en taza, tal como se observa en el gráfico 39.

Figura 38. Tipos de defectos en granos de café

Figura 39. Rendimiento del café de Chanchamayo

Producto de los granos defectuosos, el rendimiento en taza disminuye; en consecuencia, tal como se observa en el gráfico, el mayor porcentaje de productores cosechan granos de calidad regular. Asimismo, señalar que la producción no califica a calidad Muy bueno. En ese sentido, asistir eficazmente al caficultor permitirá obtener mejor rendimiento en taza.

Tipo	Clasificación	Puntaje en taza
Especiales	Muy bueno	85-90
	Bueno	80-84
Comerciales	Regular	75-79
	Bajo	70-74
	Segunda	60-70
	Raspa	50-60

Figura 40. Clasificación del café por rendimiento en taza

Figura 41. Familias cafetaleras que participan en el proceso de producción

Del gráfico, se observa que en cualquier etapa de producción casi la totalidad de las familias cafetaleras entrevistadas participan en el proceso de producción de su café. En ese sentido, resaltar el nivel conocimientos adquiridos por las familias caficultoras sobre cultivos de café determinará la calidad de café que obtendrán. Por ello, capacitar a los caficultores y/o a su mano de obra contratada en métodos de trabajo como por ejemplo sobre la metodología de beneficio en seco o sobre cosechas selectivas repercutirá positivamente en la productividad; en consecuencia, en la competitividad.

De la ilustración 35, se puede observar la diferencia de productividades de una mujer y un varón según en la etapa de cosecha en la cual se encuentre trabajando. Resaltar que existe mayor diferencia de productividades entre ambos géneros durante la primera y segunda plena de la etapa de la cosecha.

Figura 42. Latas cosechadas por día según género

Por ejemplo, durante la primera plena y la segunda plena, periodo dónde existe mayor cantidad de cerezo, las mujeres recolectan en promedio 4.5 latas más que los varones. En cambio, durante la raspa inicial y la raspa final debido a que existe menos cantidad de café cerezo, las latas cosechadas de café tanto por las mujeres y los varones se mantienen igual. Cabe resaltar que esta diferencia de productividades se debe a que las mujeres poseen mayor habilidad en las manos, en adición, la cosecha realizada por las mujeres es más selectiva.

De la ilustración 43, se observa que el menor periodo de cosecha consta de 13 días y el máximo días de cosecha consta de 22 días, lo cual es relativo de las condiciones geográficas de la zona. Esta información es relevante para el proceso de Recursos Humanos, pues se podrá conocer el período que es contratado un trabajador y las condiciones de pago.

Figura 43. Número de días por periodos de cosecha

Del mismo modo, en la siguiente ilustración, el mayor porcentaje de caficultores posee en promedio 4 hectáreas de café, y el otro mayor porcentaje posee entre 2 y 3 hectáreas de café. Esta información es importante ya que, si se relaciona con el número de caficultores, se puede definir cuantos caficultores en promedio se deberían contratar por hectárea.

Figura 44. Número de hectáreas por caficultor

Figura 45. Caficultores por tipo de pago (soles/ lata)

Del siguiente gráfico, se observa que, en la cosecha, el pago se realiza al destajo; es decir, se paga por el número de lata cosechada. En ese sentido, el 40% de caficultores retribuye con 6 soles la lata cosechada y un 11% de caficultores paga 8 soles la lata. Esta diferencia se debe a la experiencia que posee el trabajador.

Figura 46. Canales para reclutar trabajadores

En relación a la ilustración 39, la mayoría caficultores comenta a sus vecinos que requiere trabajadores a fin de compartir información de posibles trabajadores. Asimismo, otro grupo de agricultores solicitan apoyo a la municipalidad para que pueda difundir que necesitan trabajadores. Del mismo modo, otro medio para reclutar es mediante la revisión de información de trabajadores que contrató, cabe resaltar que solo registra números de teléfonos. Por lo tanto, el agricultor usa tres canales para contactar candidatos, los cuales podrían ser evaluados y, a su vez, utilizados eficientemente.

Figura 47. Método de pago en la cosecha

Respecto a la ilustración 40, durante la cosecha el 96% de caficultores compensa a sus trabajadores según el número de latas cosechadas de cerezo de café. En ese sentido, para que el trabajador pueda percibir más económicamente tiene que cosechar más latas; este hecho sin embargo influye negativamente en la cosecha ya que los trabajadores pueden no realizar la cosecha selectiva. Por tanto, en etapa se debe enfatizar al trabajador la importancia de cosechar según especificado por los técnicos o productores de café. Asimismo, resaltar que, en la postcosecha y precosecha, el caficultor asigna un jornal de 30 soles por día laborado.

Figura 48. Métodos para definir compensación

Los caficultores de Chanchamayo poseen tres formas para definir el salario del colaborador. El primero consta en realizar juntas de vecinos según la cercanía a fin de determinar principalmente el pago por lata cosechada. El segundo, referencia al año anterior, el caficultor paga el mismo salario que el año anterior, y el tercero, el 27% de caficultores investiga cuanto están pagando otros agricultores cafetaleros.

Figura 49. Seguimiento al desempeño del colaborador

De la ilustración 42, solo el 11% de los caficultores realiza seguimiento a sus trabajadores de cómo están desarrollando sus actividades, en caso su desempeño sea deficiente el caficultor enfatiza la importancia del desarrollo correcto de sus labores. El 89% restante de caficultores considera que lo importante es que cosechen la mayor cantidad de cerezos maduros, ya que estos pueden sobre madurarse y pueden perjudicar la calidad del café.

Figura 50. Caficultores que definen un perfil de puesto

El 13% de caficultores no tienen definido un perfil de puesto definido; sin embargo, ellos poseen nociones de las características de los trabajadores que requieren para cada etapa de la producción de café; de este modo, en el proceso de búsqueda de trabajadores son evaluados. El 87% restante de caficultores contrata a sus trabajadores sin considerar algún requisito primordial para la etapa del trabajo y conforme contacte a algún trabajador.

Por tanto, seleccionar a trabajadores conforme el perfil de cada etapa del proceso de producción lo requiera permitirá lograr mejores resultados de productividad. Asimismo, brindar un soporte de aprendizaje sobre la metodología de producción permitirá prevenir, controlar y realizar mejoras. Recaltar que realizar el seguimiento al desempeño de los trabajadores contratados es fundamental para mejorar en el proceso de reclutamiento y selección.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA

“Mediante un proceso de Gestión de Recursos Humanos, basado en gestión por procesos, los caficultores de la provincia de Chanchamayo mejorarán su competitividad, con ello ser sostenibles en el tiempo”

En resumen, de la primera parte, la investigación realizada evidencia que los caficultores de la ciudad de Chanchamayo pueden mejorar su productividad, ya que según el histórico de producción de café, esta ciudad tuvo un mejor desempeño años atrás tanto por la calidad y la cantidad de café cosechado por hectárea. En ese sentido, se analizó el proceso de producción del café con el fin de hacerlas más competitivos a los cafetaleros de la provincia de Chanchamayo. De ello, se identificó que al aumentar las ventas, disminuir costos y mejorar la calidad del café, los caficultores pueden mejorar su productividad; por tanto, los aspectos mencionados serán considerados los elementos de productividad para estas Mypes. Asimismo, se describió indicadores, los cuales son soporte para que los elementos de productividad mejoren; entre ellos se mencionó a las certificaciones para incrementar las ventas, la producción por hectárea y la variedad de café sembrado. En conclusión, los indicadores y los elementos de productividad permitieron realizar un diagnóstico enfocado en mejorar la productividad, por ende, la competitividad de los caficultores. En la segunda parte, se identificaron y asignaron los indicadores a los procesos responsables de los mismos con el fin de que en su diagnóstico puedan profundizar con mayor detalle, gráfico 51.

En relación al tema de este proyecto de investigación se explicó a más detalle los indicadores relacionados al proceso de Gestión de Recursos Humanos. En relación a los indicadores, por un lado, se observó que casi todas las Mypes contratan a trabajadores en las etapas de precosecha, cosecha y post cosecha; en consecuencia, se comprende la importancia de reunir el número de trabajadores necesarios que cumplan los requisitos de la etapa en la que será contratado, de tal forma el caficultor realice una eficiente selección de trabajadores. Por otro lado, se identificó que gran porcentaje de las familias cafetaleras interviene durante todo el proceso de producción del café. Del mismo modo, se describió sobre la accesibilidad y efectividad de las asistencias técnicas, de ello se identificó que aun cuando gran parte de los caficultores entrevistados pueden acceder a una asistencia técnica, esta no siempre es efectiva. De esta manera, el diseño de un proceso de Gestión de Recursos Humanos en una Mype cafetalera repercutirá en la productividad del trabajador y el dueño de la Mype cafetalera, lo cual a su vez, en la competitiva la microempresa.

En efecto, en el siguiente capítulo, en la primera parte, se presentará a los procesos que el grupo consideró necesarios en una empresa cafetalera. Asimismo, se expondrá la relación que mantienen los procesos propuestos. En la segunda parte, se desarrollará la propuesta de un proceso de Gestión de Recursos Humanos que esté acorde a la realidad de los caficultores.

Elementos de productividad	Indicadores	Procesos
Nivel de Ventas	La productividad promedio es de 16,98 QQ/Ha.	Todos los procesos
	El 60% de caficultores tiene al menos una certificación.	Todos los procesos
Manejo Actual de Costos	El 96% de caficultores realiza compras individualmente.	Logística
	El 95% de las mypes no cumplen con las normas de la ley de S&SO.	S&So
	El 80% de los caficultores ha tenido algún tipo de accidente por campaña.	S&So
	El 73% de los caficultores no usan adecuadamente los EPP.	S&So
	El 93% de los caficultores no cuenta con movilidad para poder trasladar su café.	Logística
	El 93% de caficultores no planifica la mano de obra.	PCP
	El 89% de caficultores no planifica la cantidad de materiales que requiere para la campaña de producción.	PCP
	El 76% de los caficultores no contabilizan sus costos.	Costos
	El 64% de los caficultores confunde el concepto de costos con gastos.	Costos
	El 89% de caficultores no realizan un presupuesto de costos.	Costos
	El 93% de caficultores no determinan el costo unitario del café.	Costos
	No existe una adecuada evaluación de proveedores.	Logística
Nivel de eficiencia	El 7% de caficultores realizan control básico de procesos.	Todos los procesos
	El 43% de los caficultores se ve afectado por el defecto de la broca en los granos.	Calidad
	El 4% de la producción del café tiene alto rendimiento en taza.	Calidad
	El 13% de caficultores no tiene establecido un tiempo de fermentación.	Calidad
	El 36% de caficultores durante el secado no alcanzan la humedad adecuada (12% de humedad).	Calidad
	El 35% de caficultores realiza el secado en el suelo, el cual disminuye la calidad.	Calidad
	El 87% de caficultores no dispone de un almacén con las condiciones necesarias.	Logística
	El 20% de los caficultores no recibe asistencia en producción y condiciones de café.	PCP
	El 93% de los caficultores no recibe capacitaciones de S&SO.	S&So
	El 60% de los caficultores abona menos de 2 veces durante la campaña.	PCP
	El 73% de familias caficultoras recluta a trabajadores por referencias.	RRHH
	El 96% de caficultores compensa a destajo en la cosecha.	RRHH
	El 27% de caficultores define cuánto compensar previa investigación de mercado.	RRHH
	El 80% de caficultores recibe una asistencia técnica.	RRHH
	El 88% de caficultores no tiene definido el perfil del trabajador.	RRHH
	El 11% de caficultores realiza seguimiento al desempeño del trabajador.	RRHH

Figura 51. Relación entre indicadores y proceso establecido

4 PROPUESTA DE UN PROCESO BASADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se mostrará un mapa de procesos propuesto por el grupo de investigación 2016-02 para los caficultores de la provincia de Chanchamayo. Este mapa está compuesto por procesos fundamentales que permitirán que las Mypes cafetaleras sean más competitivas. Asimismo, se presentará un diagrama relacional, el cual mostrará la interrelación que mantienen los procesos propuestos. Del mismo modo, se presentará un Proceso de Gestión de Recursos Humanos, el cual comprende tres subprocesos básicos que permitirán que la micro y pequeña empresa mejore su nivel de competitividad. Asimismo, cada subproceso tiene un flujograma, Sipoc, Procedimiento, Indicadores y Formatos necesarios. Cabe resaltar que el proceso de Gestión de Recursos Humanos propuesto se diseñó acorde a la realidad de una Mype cafetalera de Chanchamayo. De esta manera, los caficultores al aplicar esta propuesta, lograrán mejorar de su productividad, con ello, lograr ser más competitivos.

4.1 Propuesta general

4.1.1 Modelo básico de Gestión

Figura 52. Mapa de procesos general

En el capítulo 2, se identificaron indicadores durante las entrevistas, dónde cada hecho se relaciona con un proceso; por ello, el modelo básico de gestión propuesto consta de 9 procesos.

En relación al mapa de procesos presentado, este agrupa tres niveles: estratégico, clave y de apoyo. De los 8 procesos propuestos, el proceso de operaciones describe el proceso de producción del café y otro proceso, gestión comercial, el cual se desarrollará brevemente; sin embargo, se menciona su interrelación con los otros procesos. A continuación, se explica cada proceso.

Procesos estratégicos

- **Gestión de la Calidad:** Este proceso permite al caficultor realizar un correcto seguimiento, control y mejora continua desde la poda hasta la venta del café. De esta manera, gestión de calidad no solo controla la calidad del café cuando se encuentra listo para su venta, sino hace seguimiento de la calidad durante todo el proceso de producción del café. Asimismo, este proceso brinda estándares de calidad, realiza auditorías y estandariza el procedimiento de mejora continua
- **Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional:** Este proceso es considerado estratégico, ya que está sujeta a la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, en consecuencia, exige su cumplimiento en todo tipo de organizaciones. De esta manera, por medio de este proceso se busca mejorar las condiciones de trabajo en la finca cafetalera, ya que este trabajo permite identificar, mitigar, y prevenir accidentes, riesgos y peligros.

Procesos claves

- **Planeamiento y Control de la Producción:** Este proceso realizará seguimiento a la capacidad de producción de cada caficultor; es decir, al volumen de producción esperado de las fincas cafetaleras. Asimismo, el proceso planifica cantidades y recursos necesarios para el proceso de producción del café. En ese sentido, como proceso estratégico contribuye al caficultor en las proyecciones de oferta del café disponible para la venta.
- **Operaciones:** Este proceso es un conjunto de subprocesos que se dedujeron de las encuestas realizadas. Este proceso está conformado por la poda, siembra, abonado, cosecha, despulpado, fermentado, lavado, secado y ensacado. Estos subprocesos se realizan una vez al año. El método aplicado en cada subproceso influirá en la calidad final de café.

- **Gestión Comercial:** este proceso actúa básicamente como un enlace entre los clientes y el caficultor. Para ello, primero el proceso de Planeamiento y Control de producción debe informarle sobre el nivel de producción de cada caficultor, ya que sin esta información comercial no puede proceder con la venta del café. En ese sentido, considerando el nivel de importancia de los procesos propuestos, el proceso de gestión comercial no se desarrollará en este proyecto de investigación.

Procesos de apoyo

- **Gestión de Recursos Humanos:** Este proceso es soporte para los demás procesos, ya que a través de este se puede proporcionar al caficultor los conocimientos necesarios de manera metodológica; en consecuencia, el caficultor podrá aplicarlos sin dificultades durante el proceso de producción de café. Asimismo, el proceso busca orientar al caficultor sobre el método de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de sus trabajadores. Su aplicabilidad generaría impacto en la productividad, ya que el rendimiento de las fincas cafetaleras del caficultor depende directamente de la actuación de la mano de obra; por ello, el recurso humano resulta importante.
- **Gestión de costos:** Este proceso cuantifica el costo del proceso de producción, de tal forma, el caficultor conozca la rentabilidad de su negocio. En consecuencia, el caficultor puede tomar decisiones enfocados en mejorar su calidad de vida.
- **Logística:** Este proceso provee de materia prima, insumos y servicios necesarios a todos los procesos con el fin de que el caficultor pueda desarrollar las actividades relacionadas a la producción a la café. Asimismo, propone estrategias para realizar compras más eficientes y métodos para el buen almacenamiento del café.
- **Gestión de Residuos:** Este proceso se encarga de brindar los conocimientos necesarios de gestión de los diversos residuos que se generen durante el proceso de producción del café al caficultor. Este hecho repercutirá en la reducción de costos y la contribución a cuidar el medio ambiente.

4.1.2 Mapa interrelacional general

En el siguiente mapa se mostrará como los procesos propuestos se relacionan, donde los números mostrados son outputs de un proceso y son inputs de uno o más procesos.

Figura 53. Mapa interrelacional de procesos

Tabla 7
Lista inputs y outputs de los procesos

Nº	Documento
1	Reporte de indicadores para mejora continua
2	Requerimientos logísticos
3	Requerimiento de capacitaciones
4	Requerimiento de trabajadores
5	Reporte de café disponible para venta
6	Guía de Remisión Interna
7	Costo de Adquisición
8	Nivel de inventario
9	Estándares de proceso de producción
10	Características de variedad de café
11	Estándares de materia prima e insumos
12	Estándares de almacén
13	Resultados de evaluación
14	Costo de trabajadores contratados
15	Cronograma de capacitaciones
16	Lista de trabajadores seleccionados
17	Costo unitario de producto
18	Presupuesto anual de costos
19	Informe de calidad
20	Normas técnicas de trabajo
21	Costo de Capacitaciones
22	Estándares de transporte
23	Reporte de rendimiento en taza y físico

Cada documento posee un número, el mismo que se encuentra en el mapa de proceso general. Por tanto, si se desea conocer un número en la lista de inputs y outputs se puede conocer el documento.

4.2 Propuesta específica

4.2.1 Objetivos del proceso de Gestión de Recursos Humanos

Objetivo General

El objetivo del capítulo es brindarle al agricultor cafetalero un proceso de Gestión de Recursos Humanos basado en gestión por procesos. De tal manera, mediante su aplicabilidad el caficultor mejore su productividad, en consecuencia, su competitividad.

Objetivo Específico

- Facilitar herramientas básicas al caficultor para gestionar mejor su capital humano.
- Caracterizar los subprocesos básicos de recursos humanos para los caficultores (reclutamiento y selección, compensación, capacitación y evaluación).
- Lograr que el capital humano involucrado en la producción de café

4.2.2 Desarrollo del proceso de Gestión de Recursos Humanos

El proceso de Gestión de Recursos Humanos propuesto para los caficultores de la provincia de Chanchamayo inicia con un mapa Interrelacional del proceso de Gestión de Recursos Humanos, donde se observa la relación que tiene el proceso en mención con los otros procesos. Posteriormente, se presenta un diagrama de los subprocesos necesarios de acuerdo al diagnóstico realizado para el correcto funcionamiento de Gestión de Recursos Humanos. Finalmente, se muestra los diagramas de cada subproceso, el mismo que estará sujeto a formatos de gestión como un flujograma, SIPOC, procedimientos e indicadores.

4.2.3 Interrelacional de Gestión de Recursos Humanos

Sale de	Elemento	Sale a
Gestión de Recursos Humanos	- Resultados de evaluaciones - Cronograma de capacitaciones	Todas las áreas
	Requerimiento logístico	Logística
	- Costo de trabajadores contratados - Costo de servicio de capacitaciones	Gestión de costos
	Guía de remisión interna (firmada)	Logística
	Lista de trabajadores seleccionados	PCP

Ingresa de	Elemento	Ingresa a
Todas las áreas	Requerimiento de capacitaciones	Gestión de Recursos Humanos
Planeamiento y Control de la Producción	Requerimiento de trabajadores	
Logística	Guía de remisión interna	

Figura 54. Inputs y Outputs de Gestión de Recursos Humanos

Los procesos sugeridos en el mapa de procesos proporcionarán temas de capacitaciones, con ello, Recursos Humanos identifica a un instructor en el tema y facilita las capacitaciones al agricultor. Posteriormente, realiza la evaluación post-capacitaciones con el fin de medir la efectividad de las capacitaciones.

Adicionalmente, Planeamiento y Control de la Producción determinará el número de trabajadores por etapa de producción, en función a ello realizará un requerimiento de mano obra, con ello Recursos Humanos facilitará el capital humano calificado para la etapa de trabajo.

Del mismo modo, mediante la evaluación del desempeño del colaborador se busca identificar las deficiencias de los trabajadores y a través de una capacitación fortalecer las habilidades, competencias y conocimientos del trabajador.

En relación con el proceso de Gestión de costos, se le proporciona los costos de capacitación y de compensaciones definidas para los trabajadores contratados.

En caso Gestión de Recursos Humanos necesite de recursos para desarrollar sus actividades, este procede a realizar su requerimiento al proceso de Logística.

4.2.4 Diagrama de subprocesos

En el diagrama de subprocesos de Gestión de Recursos Humanos propuesto para los agricultores cafetaleros consta de 4 subprocesos: Reclutamiento y Selección, Compensaciones, Capacitación y Evaluación. A continuación, se desarrolla cada uno de los subprocesos definidos.

Figura 55. Diagrama de subprocesos de Gestión de Recursos Humanos

4.2.4.1 Reclutamiento y Selección

En el reclutamiento se busca atraer a un número suficiente de candidatos potenciales para seleccionar el número de postulantes requeridos sin inconvenientes. Cabe resaltar que un candidato potencial cumple los requisitos del perfil de puesto.

Existen dos tipos de reclutamiento; si los propietarios de las fincas cafetaleras almacenan información sobre sus trabajadores cesados; entonces pueden realizar el reclutamiento interno; es decir, identificar a aquellos trabajadores más competitivos. Este modo de reclutamiento representa tanto menor costo y tiempo que el reclutamiento externo. Sin embargo, el reclutamiento externo permite atraer nuevos trabajadores de rendimiento igual o superior al que el caficultor contrató anteriormente. En ese sentido, se propone que el propietario de la finca realice el reclutamiento interno y externo de manera paralela para no sesgar el reclutamiento y establecer condiciones igualitarias para cualquier postulante a la oferta de trabajo.

- Flujograma

Figura 56. Flujograma de Reclutamiento y Selección

- Sipoc

Figura 57. Sipoc de Reclutamiento y Selección

De la Ilustración, se observa que en el subproceso de Reclutamiento y Selección se diagramó el flujo basado en cinco actividades. El responsable del canal de reclutamiento puede influir en el resultado esperado, ya que realizará el análisis de la efectividad de los canales; con ello mejorar continuamente. En ese sentido, el control de este será mediante el cumplimiento del procedimiento y la verificación de que el trabajador esté capacitado.

En relación a la elaboración y publicación de aviso, el factor crítico es el responsable de la redacción, puesto que el aviso debe ser de fácil comprensión. Esta fase es importante, ya que el aviso es el enlace por el cual se reunirá el número de trabajadores necesarios en un tiempo determinado.

Respecto a la entrevista de postulantes, uno de los factores críticos identificados es el reclutador, ya que debe poseer habilidades para comunicar y transmitir sus ideas. Otro factor es el material utilizado puesto que debe estar diseñada de acuerdo con la realidad de la finca. El control sobre los factores críticos mencionados es mediante la verificación del cumplimiento del procedimiento y verificar la competencia del trabajador para desarrollar dicha actividad.

En la selección, un factor crítico es el reclutador, puesto que en el formato de entrevista laboral el responsable asignará un puntaje. Esta calificación será de utilidad para el cálculo del indicador. En ese sentido, la imparcialidad del reclutador y su enfoque en el perfil de puesto será fundamental para obtener información confiable.

Cabe resaltar que se sugiere algunas pruebas que debería realizar el reclutador para constatar algunas características necesarias que debe cumplir el postulante según el perfil de puestos.

- Procedimiento

CÓDIGO: GRH-PRO-01	PROCEDIMIENTO	Encargado de modificar:	Agricultor/GRH									
	Reclutamiento y Selección	Versión:	01									
		Fecha de modificación:	19/11/2016									
<p>1. OBJETIVO: Convocar trabajadores que cumplan requisitos del puesto y aprueben el periodo de prueba.</p> <p>2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE El presente documento es administrado por el microempresario cafetalero u otro designado. Este documento contempla la secuencia de actividades a realizar desde la requisición de colaboradores hasta la selección de los más competitivos.</p> <p>3. DOCUMENTOS A CONSULTAR</p> <ul style="list-style-type: none">- Requerimiento de trabajadores- Perfil de puesto- Procedimiento de Mejora Continua <p>4. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS GRH: Gestión de Recursos Humanos</p> <p>5. CONDICIONES BÁSICAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Los trabajadores interesados deben seguir el mismo procedimiento de selección.- Los trabajadores interesados podrán ser considerados como candidatos si postulan dentro de la fecha de convocatoria. <p>6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</p> <table><tr><th>ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr><tr><td>6.1.Recepción de ficha GRH-FR-01 para proceder con el reclutamiento de trabajadores.</td><td rowspan="6">CAFICULTOR</td></tr><tr><td>6.2.En caso exista información de trabajadores anteriores que tuvieron buen desempeño, entonces se contacta para una entrevista. Si se requiere más candidatos, se selecciona un canal de reclutamiento para la búsqueda de los mismos.</td></tr><tr><td>6.3.Elaborar y publicar formato de aviso de trabajo GRH-FR-02 en canal de reclutamiento seleccionado.</td></tr><tr><td>6.4.En las entrevistas se hace uso del perfil de puesto de precosecha, cosecha o post cosecha y el formato de entrevista laboral GRH-FR-04.</td></tr><tr><td>6.5. Para medir la efectividad del canal de reclutamiento completar el formato GRH-FR-03.</td></tr><tr><td>6.6.Revisar reporte de indicador GRH-IND-01 índice de candidatos aptos para el puesto. En caso el indicador resulte de color rojo o amarillo, proceder con la mejora continua. Para ello, debe guiarse con el procedimiento emitido por calidad CAL-PRO-04.</td></tr></table> <p>7. REGISTROS</p> <ul style="list-style-type: none">- Avisos de trabajos.- Formato de Evaluación de canal de reclutamiento- Formato de Entrevista laboral- Resultados de Indicador				ACTIVIDADES	RESPONSABLE	6.1.Recepción de ficha GRH-FR-01 para proceder con el reclutamiento de trabajadores.	CAFICULTOR	6.2.En caso exista información de trabajadores anteriores que tuvieron buen desempeño, entonces se contacta para una entrevista. Si se requiere más candidatos, se selecciona un canal de reclutamiento para la búsqueda de los mismos.	6.3.Elaborar y publicar formato de aviso de trabajo GRH-FR-02 en canal de reclutamiento seleccionado.	6.4.En las entrevistas se hace uso del perfil de puesto de precosecha, cosecha o post cosecha y el formato de entrevista laboral GRH-FR-04.	6.5. Para medir la efectividad del canal de reclutamiento completar el formato GRH-FR-03.	6.6.Revisar reporte de indicador GRH-IND-01 índice de candidatos aptos para el puesto. En caso el indicador resulte de color rojo o amarillo, proceder con la mejora continua. Para ello, debe guiarse con el procedimiento emitido por calidad CAL-PRO-04.
ACTIVIDADES	RESPONSABLE											
6.1.Recepción de ficha GRH-FR-01 para proceder con el reclutamiento de trabajadores.	CAFICULTOR											
6.2.En caso exista información de trabajadores anteriores que tuvieron buen desempeño, entonces se contacta para una entrevista. Si se requiere más candidatos, se selecciona un canal de reclutamiento para la búsqueda de los mismos.												
6.3.Elaborar y publicar formato de aviso de trabajo GRH-FR-02 en canal de reclutamiento seleccionado.												
6.4.En las entrevistas se hace uso del perfil de puesto de precosecha, cosecha o post cosecha y el formato de entrevista laboral GRH-FR-04.												
6.5. Para medir la efectividad del canal de reclutamiento completar el formato GRH-FR-03.												
6.6.Revisar reporte de indicador GRH-IND-01 índice de candidatos aptos para el puesto. En caso el indicador resulte de color rojo o amarillo, proceder con la mejora continua. Para ello, debe guiarse con el procedimiento emitido por calidad CAL-PRO-04.												

Figura 58. Procedimiento de Reclutamiento y Selección

- Indicador

FICHA DE INDICADOR INDICE DE CANDIDATOS APTOS PARA EL PUESTO	Fecha de modificación: 19/11/2016
		Versión:01
		Encargado de modificar: Agricultor
		Código: GRH-IND-01
1. Nombre		
Índice de candidatos aptos para el puesto		
2. Objetivos		
Recursos Humanos busca reclutar y seleccionar candidatos de desempeño sobresaliente o el esperado para el puesto; en ese sentido se busca medir cuantos de los candidatos cumplen dicha perspectiva. Ello se realizará según la escala de valoración de Likert durante la entrevista.		
3. Cálculo		
$\text{Índice de candidatos aptos} = \frac{PC1 + PC2 + PC3 + \dots + PCn}{\text{Total de candidatos entrevistados}}$ Donde PC1: Puntaje promedio de candidato n entrevistado (n=1,2,3 ...n)		
4. Nivel de Referencia
	Mayor a 3
	Entre 3 y 2
	Menor a 2
Un incremento en el valor del indicador señala una mejora en el resultado.		
5. Responsable de Gestión		
Jefe de Gestión de Recursos Humanos / Caficultor		
6. Fuente de Información		
Formato de entrevista laboral (Puntaje promedio de candidato n)		
7. Frecuencia de medición		
Al finalizar cada campaña de producción - Anual		
8. Frecuencia de Reporte		
Al finalizar la campaña de producción - Anual		
9. Responsable del Reporte		
Jefe de Gestión de Recursos Humanos / Caficultor		
10. Usuarios		
Gestión de Recursos Humanos con el fin de evaluar el proceso de reclutamiento y selección.		

Figura 59. Indicador de Índice de candidatos aptos para el puesto

Para este indicador, la fuente de información es el formato de entrevista laboral, ya que allí se obtiene el puntaje promedio de cada candidato. Según la escala de Likert se definió que los puntajes de 4, 3, 2 y 1 significan muy bueno, bueno, regular y necesita mejorar

respectivamente. Por ejemplo, si durante la entrevista el reclutador considera que la experiencia del postulante es muy buena para la finca; entonces asignará un puntaje de 4. Finalizado la entrevista, el reclutador sumará todos los puntajes asignados al postulante y lo dividirá entre el número de preguntas realizadas; es decir obtendrá un puntaje promedio por candidato (PC1). Para el cálculo del indicador de índice de candidatos aptos entrevistados, se realiza el siguiente ejemplo.

Un caficultor entrevista a 10 candidatos y el puntaje promedio obtenido por cada uno de ellos en formato de entrevista son los siguientes.

Candidato (postulante)	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4	Candidato 5	Candidato 6	Candidato 7	Candidato 8	Candidato 9	Candidato 10
Puntaje promedio candidato 1,2... 10 (PC1, PC2, PC3...PC10)	3.0	3.5	2.2	2.3	3.8	1.5	2.2	3.0	1.8	2.5

$$\text{índice de candidatos aptos} = \frac{PC1 + PC2 + PC3 + \dots + PC10}{N^{\circ} \text{ de candidatos entrevistados}}$$

$$\text{índice de candidatos aptos} = \frac{3.0 + 3.5 + 4.0 + 2.3 + 3.8 + 1.5 + 2.2 + 4.0 + 3.5}{10}$$

$$\text{índice de candidatos aptos} = 3.08$$

Dado que según la escala se definió que los puntajes de 4, 3, 2 y 1 significan muy bueno, bueno, regular y necesita mejorar respectivamente.

El puntaje que se obtuvo en el cálculo del indicador es 3.08 y según el nivel de referencia se encontraría en verde (mayor a 3), ello indica que se reclutó candidatos con un perfil de bueno; es decir el promedio candidatos entrevistados poseen características establecidas en el perfil de puesto. Si el resultado fuese rojo, entonces los candidatos mayoritariamente no cumplen con las características requeridas.

- Formatos

Formato de Requerimiento de trabajadores																																			
Propietario: _____		Código: GRH-FR-01																																	
Fecha: _____		Número: _____																																	
<table border="1"> <tr> <td>Área solicitante:</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>N° de trabajadores:</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Periodo de contrato:</td> <td>PRECOSECHA</td> <td>COSECHA</td> <td>POSTCOSECHA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de inicio:</td> <td></td> <td>Fecha fin:</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Observaciones Adicionales:</td> <td colspan="3">1. _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">2. _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">3. _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4. _____</td> </tr> </table>				Área solicitante:				N° de trabajadores:				Periodo de contrato:	PRECOSECHA	COSECHA	POSTCOSECHA				Fecha de inicio:		Fecha fin:		Observaciones Adicionales:	1. _____			2. _____			3. _____			4. _____		
Área solicitante:																																			
N° de trabajadores:																																			
Periodo de contrato:	PRECOSECHA	COSECHA	POSTCOSECHA																																
Fecha de inicio:		Fecha fin:																																	
Observaciones Adicionales:	1. _____																																		
	2. _____																																		
	3. _____																																		
	4. _____																																		

Figura 60. Formato de requerimiento de trabajadores

En relación a los perfiles de puesto, para los puesto de operario de producción se consideraron fuentes como Competencias de Personas y Perfiles Ocupacionales – Sector Agrícola y Pecuario de la Secretaria de Educación Pública de México – Conocer (2012), Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia – CENICAFE (1999), La recolección del café, una labor por visibilizar, Productividad de la mano de obra en la cosecha en cuatro municipios de la región cafetalera de central de Caldas (2004) y Diccionario de Competencias de Martha Alles.

PERFIL DE PUESTO		
Propietario: _____	Puesto: OPERARIO DE PRODUCCIÓN COSECHA	
Reporta a: JEFE INMEDIATO (CAFICULTOR)	Versión: 01	
Objetivo del puesto		
Cosechar los granos conforme maduran a fin de alcanzar el mejor rendimiento del café.		
Funciones del Puesto		
FUNCIÓN		
Extraer selectivamente los cerezos maduros a tiempo.		
Cumplir con la cosecha de las 4 subetapas de la cosecha: primera y segunda plena y primera y segunda plena en las fechas programadas.		
Separar los cerezos verdes, cerezos sobremaduros, hojas y tallos, granos con defectos de los cerezos maduros.		
Comunicar al jefe inmediato opiniones y/o acontecimientos suscitados.		
Cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato.		
Competencias Requeridas		
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO
Dinamismo/Energía	Capacidad para laborar jornadas largas y esfuerzo físico.	A
Aprendizaje	Capacidad para asimilar eficazmente nueva información.	B
Responsabilidad	Compromiso con el cumplimiento de las tareas asignadas.	A
Productividad	Orientado al cumplimiento de objetivos de la cosecha selectiva.	A
Formación Académica		
Nivel Educativo:	Primaria - Secundaria	
Conocimientos Específicos:	Distinguir granos de maduración y tipos de defectos del café.	
Experiencia (tipo de trabajo/tiempo de trabajo/ funciones)		
Tipo de trabajo	Preferentemente en cultivos de café	
Tiempo laborado	Al menos 3 meses	
Condiciones del Trabajo		
Salario:	Jornal: No sugerido	Destajo: Por lata cosechada
Beneficios	Alimentación/Vivienda/Bono por desempeño.	
Horario	07:00 am a 17:00pm	
Residencia	Disponibilidad para trabajar en la finca de Café.	
Elaboración: propia		

Figura 61. Perfil de Operario de Producción cosecha

PERFIL DE PUESTO		
Propietario: _____	Puesto: OPERARIO DE PRODUCCIÓN PRECOSECHA	
Reporta a: JEFE INMEDIATO (CAFICULTOR)	Versión: 01	
Objetivo del puesto		
Cumplir con las actividades programadas oportunamente a fin de mejorar la calidad del café.		
Funciones del Puesto		
FUNCIÓN		
Seguimiento al proceso de germinación y embolsar las semillas germinadas.		
Sembrar, regar y realizar seguimiento al proceso de maduración.		
Abonar y realizar fertilizaciones periódicamente.		
Podar, retirar la maleza y limpiar los cultivos durante la precosecha		
Comunicar al jefe inmediato opiniones y/o acontecimientos suscitados.		
Cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato.		
Competencias Requeridas		
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	
Dinamismo/Energía	Capacidad para laborar jornadas largas y esfuerzo físico.	
Aprendizaje	Capacidad para asimilar eficazmente nueva información.	
Responsabilidad	Compromiso con el cumplimiento de las tareas asignadas.	
Productividad	Orientado al cumplimiento de objetivos.	
Formación Académica		
Nivel Educacional:	Primaria - Secundaria	
Conocimientos Específicos:	Conocer sobre proceso de germinación, abono y fertilización.	
Experiencia (tipo de trabajo/tiempo de trabajo/Máquinas)		
Tipo de trabajo	Preferentemente en cultivos de café	
Tiempo laborado	Al menos 3 meses	
Máquinas y/o herramientas	Manejo de herramientas manuales	
Condiciones del Trabajo		
Salario:	Jornal: Sugerido	Destajo:
Beneficios	Alimentación/Vivienda/Bono por desempeño.	
Horario	07:00 am a 17:00pm	
Residencia	Disponibilidad para trabajar en la finca de Café.	
Elaboración: propia		

Figura 62. Perfil Operario de producción precosecha

PERFIL DE PUESTO		
Propietario: _____	Puesto: OPERARIO DE PRODUCCIÓN POSTCOSECHA	
Reporta a: JEFE INMEDIATO (CAFICULTOR)	Versión: 01	
 Objetivo del puesto		
Cumplir con las actividades programadas oportunamente y conforme el procedimiento a fin de conservar la calidad del café.		
 Funciones del Puesto		
FUNCIÓN		
En beneficio seco colocar los cerezos en tendales y cambiar de posición oportunamente a fin de lograr el secado uniforme.		
En beneficio húmedo despulpar los cerezos y retirar demás residuos para garantizar la eliminación del fermento.		
En beneficio húmedo realizar seguimiento a la fermentación y lavado.		
En beneficio húmedo y seco trillar el café y seleccionar los granos defectuosos.		
Comunicar al jefe inmediato opiniones y/o acontecimientos suscitados.		
Cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato.		
 Competencias Requeridas		
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	
Dinamismo/Energía	Capacidad para laborar jornadas largas y esfuerzo físico.	
Aprendizaje	Capacidad para asimilar eficazmente nueva información.	
Responsabilidad	Compromiso con el cumplimiento de las tareas asignadas.	
Productividad	Orientado al cumplimiento de objetivos.	
 Formación Académica		
Nivel Educacional:	Primaria - Secundaria	
Conocimientos Específicos:	Beneficio seco y beneficio húmedo.	
 Experiencia (tipo de trabajo/tiempo de trabajo /máquinas)		
Tipo de trabajo	Preferentemente en cultivos de café	
Tiempo laborado	Al menos 3 meses	
Máquinas y/o herramientas	Preferentemente experiencia en uso de máquina despulpadora y de trillado. Manejo de herramientas manuales.	
 Condiciones del Trabajo		
Salario:	Jornal: Sugerido	Destajo:
Beneficios	Alimentación/Vivienda/Bono por desempeño.	
Horario	07:00 am a 17:00pm	
Residencia	Disponibilidad para trabajar en la finca de Café.	
Elaboración: propla		

Figura 63. Perfil operario de producción postcosecha

PERFIL DE PUESTO	
Propietario: _____	Puesto: JEFE DE PRODUCCION
Reporta a: JEFE INMEDIATO (CAFICULTOR)	Versión: 01
Objetivo del puesto	
Dirigir y supervisar el cumplimiento de las actividades programadas conforme indican los procedimientos para la producción de café.	
Funciones del Puesto	
FUNCIÓN	
Controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores según indique el procedimiento.	
Asegurar el cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas y el cumplimiento de objetivos en cada etapa de la producción.	
Realizar requerimientos de mano de obra, máquinas y herramientas u otros recursos, y supervisar el suministro de la misma.	
Controlar y verificar el uso de los implementos de seguridad.	
Fomentar la participación de los trabajadores, a fin de afianzar la comunicación.	
Realizar el planeamiento de la producción anual y proyectar la inversión requerida.	
Cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato.	
Competencias Requeridas	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Calidad de trabajo	Conoce ampliamente sobre el proceso de producción.
Aprendizaje	Capacidad para asimilar eficazmente nueva información.
Responsabilidad	Compromiso con el cumplimiento de las tareas asignadas.
Liderazgo	Destreza para dirigir asertivamente a los trabajadores, con ello el cumplimiento de objetivos.
Comunicación	Capacidad para escuchar y expresarse efectivamente.
Formación Académica	
Nivel Educativo:	Primaria - Secundaria
Conocimientos Específicos:	Proceso de producción de café
Experiencia (tipo de trabajo/tiempo de trabajo /máquinas)	
Tipo de trabajo	Preferentemente en cultivos de café
Tiempo laborado	Al menos 1 año
Máquinas y/o herramientas	Preferentemente experiencia en uso de máquina despulpadora y de trillado. Manejo de herramientas manuales.
Condiciones del Trabajo	
Salario:	Jornal: Sugerido Destajo:
Beneficios	Alimentación/Vivienda/Bono por desempeño.
Horario	07:00 am a 17:00pm
Residencia	Disponibilidad para trabajar en la finca de Café.
Elaboración: propla	

Figura 64. Perfil Jefe de Producción

Este formato de fichas del perfil un trabajador de la cosecha, precosecha o post cosecha contiene características esenciales del puesto. Cabe recalcar que, en la cosecha el trabajador

debe distinguir el color azul, rojo y verde, en caso el trabajador no distinga, este queda excluido del subproceso. En ese sentido, se propone realizar una prueba de aptitud para verificar si el postulante posee daltonismo. Esta consiste en distinguir figuras geométricas por color como se observa en la siguiente figura.

Asimismo, para medir la agilidad del caficultor en seleccionar granos se sugiere realizar la prueba de aptitud de separar los cerezos rojos a una canasta y los cerezos de color verde, ramas y hojas a otra cesta en un tiempo determinado, con el fin de medir la eficiencia y eficacia del candidato.

Formato Aviso de trabajo	
Propietario: _____	Código: GRH-FR-02
Fecha: _____	Número: _____
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 20px;"> OPORTUNIDAD LABORAL FINCA _____ </div> <div> Descripción de Empresa: _____ _____ _____ </div> <div> Requisitos Mínimos: 1. _____ 2. _____ _____ </div> <div> Competencias Requeridas: 1. Capacidad de _____ 2. Capacidad de _____ _____ </div> <div> Compensación: 1. Salario: _____ 2. Beneficios: _____ _____ </div> <div> Interesados: 1. Contactarse: _____ 2. Plazo: _____ </div>	

Figura 65. Formato aviso de trabajo

La fuente del formato de evaluación de canal de reclutamiento es el libro de Gestión de Recursos Humanos de Gomez y otros (2008). Este formato será completado cada vez que reclute personal y los registros permitirán identificar el canal más efectivo. Asimismo, el caficultor podrá identificar el mejor medio de reclutamiento.

Formato Evaluación de canal de Reclutamiento					
Propietario: _____				Código: GRH-FR-03	
Canal	Número de anuncios realizados (a)	Número de candidatos reclutados (b)	Número de candidatos reclutados por anuncio (b/a)	Costo total involucrado (d)	Costo por candidato (d/b)
Anuncios en espacios concurridos					
Referencias					
Anuncios en internet					
Anuncios impresos					
Anuncios en entidades públicas					
Otro					

Figura 66. Evaluación de canal de reclutamiento

Respecto al formato de entrevistas por competencias, los puntajes definidos para la evaluación del candidato son los siguientes.

Grado	Puntaje	Descripción
A: Alto	4	Candidato presenta el perfil requerido.
B: Mínimo	3	Candidato presenta los aspectos deseables.
C: Mínimo necesario	2	Candidato presenta lo mínimo requerido.
D: Insatisfactorio	1	Candidato no presenta coincidencias con lo requerido.

Para la elaboración del formato para la entrevista laboral artículos como Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias del Instituto de Fomento, Empleo y Formación, el Diccionario de competencias de Martha Alles y Ejemplos de preguntas para una selección basada en competencias publicado en el proyecto Central de Recursos Estratégicos de España. La definición de los grados de las competencias se puede visualizar en el anexo 4.

Formato de Entrevista laboral				
Propietario: _____		Código: GRH-FR-04		
Fecha: _____		Número: _____		
Período de contrato:				
Puesto:				
1. Datos del Postulante				
Nombre y Apellido:				
DNI				
Edad:				
Domicilio:				
Referencia:				
Disponibilidad:				
Teléfono:				
Evaluación				
Pregunta	Competencia	Puntaje ideal	Puntaje obtenido	Comentarios
Nombra alguna situación dónde su ejecución te demandó esfuerzo y tiempo ¿Cómo te sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?	Dinamismo/ Energía			
¿Cuáles fueron o son los principales problemas en tu trabajo? ¿Cómo ayudaste a resolverlo?				
¿En qué situaciones desististe de una tarea?				
Situación dónde aprender resultó complicado ¿Cuál era la dificultad?	Aprendizaje			
¿Cómo te ayudó a tu desempeño aprender temas? ¿Qué resultados obtuvo?				
¿Considera que es una persona responsable? ¿Por qué?	Responsabilidad			

En algún momento fue complicado cumplir con alguna tarea ¿Cómo logró superarlo?				
¿Tuviste alguna experiencia donde no alcanzaste el desempeño que esperabas?	Productividad			
En las tareas asignadas en tu trabajo anterior ¿Qué porcentaje cumpliste?				
Alguna situación dónde tuviste desafíos				
Participó de capacitaciones sobre temas que ya conocía ¿Cómo te sentiste? ¿Crees que te ayuda a seguir creciendo?	Calidad de Trabajo			
Menciona alguna situación dónde te encontraste satisfecho por la calidad de tu trabajo				
Menciona alguna situación dónde compartiste tus conocimientos ¿Cuál fue el resultado y dificultades?				
¿Estuvo a cargo de algún grupo? Describir la situación	Liderazgo			
¿Qué te hace ser un buen líder?				
¿Logró motivar y orientar al grupo en una misma dirección? ¿Cómo?				
Puntaje total obtenido (a)				
Número de competencias evaluadas (b)				
Promedio de puntaje (a/b)				

Figura 67. Formato de Entrevista laboral

Donde

Grado	Puntaje	Descripción
A: Alto	4	Candidato presenta el perfil requerido.
B: Mínimo	3	Candidato presenta los aspectos deseables.
C: Mínimo necesario	2	Candidato presenta lo mínimo requerido.
D: Insatisfactorio	1	Candidato no presenta coincidencias con lo requerido.

4.2.4.2 Compensaciones

El subproceso de Compensación permitirá definir salarios y beneficios atractivos para los trabajadores. Con ello, garantizar la satisfacción del trabajador y la deserción laboral a causa de salarios y/o beneficios no acordes al mercado laboral, recompensar su trabajo conforme su desempeño y, atraer y retener al capital humano talentoso. De este modo, la mype cafetalera obtendría mayores beneficios que costos. Cabe señalar que para establecer equidad de compensaciones entre la organización y en el mercado laboral es importante realizar una encuesta o investigación de sueldos, luego determinar un valor del puesto y ajustar los niveles de sueldo según represente mayores beneficios.

Figura 68. Flujograma de Compensaciones

- Sipoc

Figura 69. Sipoc de Compensaciones

CÓDIGO: GRH-PRO-02	PROCEDIMIENTO	Encargado de modificar:	Agricultor/GRH				
	Compensación	Versión:	01				
		Fecha de modificación:	19/11/2016				
<p>1. OBJETIVO: Diseñar y establecer formas de pago acorde al mercado, a fin de atraer y retener a trabajadores potenciales.</p> <p>2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE El presente documento es administrado por el jefe de Gestión de Recursos Humanos. Este documento tiene alcance desde la recepción de las fichas de evaluación de los trabajadores seleccionados hasta la contratación de trabajador.</p> <p>3. DOCUMENTOS A CONSULTAR Registros de entrevistas laborales.</p> <p>4. DEFINICIONES GRH: Gestión de Recursos Humanos</p> <p>5. CONDICIONES BÁSICAS El reclutador podría recopilar información sobre formas de pago que tuvo el trabajador en otras fincas.</p> <p>6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</p> <table><tr><td>ACTIVIDADES</td><td>RESPONSABLE</td></tr><tr><td><p>1. Recopilar información de compensaciones realizadas.</p><p>2. Diseño de estructura de compensaciones.</p><p>3. Comparar compensaciones con lo que ofrecen otras Mypes cafetaleras. Este proceso puede realizarse en reuniones de los productores de café y con los avisos de trabajo.</p><p>4. Ajuste de estructura de compensaciones.</p><p>5. Explicar al trabajador formas de pago según la etapa donde el trabajador se desempeñará. Para ello, hacer uso del formato estructura de compensaciones GRH-FR-05.</p><p>5.1. Si el trabajador está disconforme con la propuesta, se procede a negociar.</p><p>5.2. En caso de no concretar un acuerdo, finalizar la reunión.</p><p>6. Completar el contrato con la información del trabajador.</p><p>7. Elaborar lista de trabajadores contratados GRH-FR-06 y compensaciones para proporcionarlo al área Planeamiento y Control de Operaciones y Costos respectivamente.</p><p>8. Revisar los indicadores GRH-IND-02 cumplimiento de requisitos. En caso el indicador resulte de color rojo o amarillo, proceder con la mejora continua. Para ello, debe guiarse con el procedimiento emitido por calidad CAL-PRO-04.</p></td><td>CAFICULTOR</td></tr></table> <p>7. REGISTROS</p> <ul style="list-style-type: none">- Estructura de salarios.- Lista de trabajadores contratados				ACTIVIDADES	RESPONSABLE	<p>1. Recopilar información de compensaciones realizadas.</p> <p>2. Diseño de estructura de compensaciones.</p> <p>3. Comparar compensaciones con lo que ofrecen otras Mypes cafetaleras. Este proceso puede realizarse en reuniones de los productores de café y con los avisos de trabajo.</p> <p>4. Ajuste de estructura de compensaciones.</p> <p>5. Explicar al trabajador formas de pago según la etapa donde el trabajador se desempeñará. Para ello, hacer uso del formato estructura de compensaciones GRH-FR-05.</p> <p>5.1. Si el trabajador está disconforme con la propuesta, se procede a negociar.</p> <p>5.2. En caso de no concretar un acuerdo, finalizar la reunión.</p> <p>6. Completar el contrato con la información del trabajador.</p> <p>7. Elaborar lista de trabajadores contratados GRH-FR-06 y compensaciones para proporcionarlo al área Planeamiento y Control de Operaciones y Costos respectivamente.</p> <p>8. Revisar los indicadores GRH-IND-02 cumplimiento de requisitos. En caso el indicador resulte de color rojo o amarillo, proceder con la mejora continua. Para ello, debe guiarse con el procedimiento emitido por calidad CAL-PRO-04.</p>	CAFICULTOR
ACTIVIDADES	RESPONSABLE						
<p>1. Recopilar información de compensaciones realizadas.</p> <p>2. Diseño de estructura de compensaciones.</p> <p>3. Comparar compensaciones con lo que ofrecen otras Mypes cafetaleras. Este proceso puede realizarse en reuniones de los productores de café y con los avisos de trabajo.</p> <p>4. Ajuste de estructura de compensaciones.</p> <p>5. Explicar al trabajador formas de pago según la etapa donde el trabajador se desempeñará. Para ello, hacer uso del formato estructura de compensaciones GRH-FR-05.</p> <p>5.1. Si el trabajador está disconforme con la propuesta, se procede a negociar.</p> <p>5.2. En caso de no concretar un acuerdo, finalizar la reunión.</p> <p>6. Completar el contrato con la información del trabajador.</p> <p>7. Elaborar lista de trabajadores contratados GRH-FR-06 y compensaciones para proporcionarlo al área Planeamiento y Control de Operaciones y Costos respectivamente.</p> <p>8. Revisar los indicadores GRH-IND-02 cumplimiento de requisitos. En caso el indicador resulte de color rojo o amarillo, proceder con la mejora continua. Para ello, debe guiarse con el procedimiento emitido por calidad CAL-PRO-04.</p>	CAFICULTOR						

Figura 70. Procedimiento de Compensaciones

- Indicador

FICHA DE INDICADOR POSICION SALARIAL EN EL MERCADO	Fecha de modificación: 19/11/2016						
		Versión:01						
		Encargado de modificar: Agricultor						
		Código: GRH-IND-02						
1. Nombre								
Posición Salarial en el mercado (Compa – ratio)								
2. Objetivos								
Recursos Humanos busca establecer salarios competitivos en el mercado laboral a fin de retener y atraer trabajadores potenciales.								
3. Cálculo								
$\text{Posición Salarial} = \frac{\text{Salario pagado por el caficultor} \times 100\%}{\text{Salario medio del mercado}}$								
4. Nivel de Referencia								
<table><tr><td> </td><td>Mayor a 100%</td></tr><tr><td> </td><td>=100%</td></tr><tr><td> </td><td>Menor a 100%</td></tr></table>				Mayor a 100%		=100%		Menor a 100%
Mayor a 100%
=100%
Menor a 100%							
Un incremento en el valor del indicador señala una mejora en el resultado.								
5. Responsable de Gestión								
Jefe de Gestión de Recursos Humanos / Caficultor								
6. Fuente de Información								
Contratos/Aviso de trabajo/Entrevistas/Reuniones de caficultores								
7. Frecuencia de medición								
Al finalizar proceso de reclutamiento								
8. Frecuencia de Reporte								
Al finalizar proceso de reclutamiento								
9. Responsable del Reporte								
Jefe de Gestión de Recursos Humanos / Caficultor								
10. Usuarios								
El salario medio se calcula como el promedio del salario más alto y más bajo compensado en el mercado.								

Figura 71. Indicador de posición salarial en el mercado

En relación al indicador, mayor o menor al 100% significa que el salario ofrecido por el caficultor es superior e inferior a lo ofrecido en el mercado respectivamente, en cambio sí es

igual al 100% indica que el salario establecido es igual que el salario medio. Señalar que el salario es valor monetario pagado a destajo o por jornal. En ese sentido, según el resultado del indicador, el caficultor podrá mejorar la estructura de compensaciones a fin de ofrecer salarios y beneficios atractivos para los candidatos. Para la elaboración de los formatos se consideró la información de fuentes como la finca La Mejor en Colombia - Buenas Prácticas para la producción de Café – Solidaridad Coffee Support Network.

- Formatos

Propietario:		Fecha:		Número:	
Nombre del candidato:					
Trabajo Anterior	Fecha de Inicio:		Fecha de Fin:		
	Periodo:		Tipo de pago:		
	Salario:		Otra forma de pago:		
	Beneficios:	1.			
		2.			
3.					
4.					
Acuerdo de compensación con el candidato:	Fecha de Inicio:		Fecha de Fin:		
	Periodo:		Tipo de pago:		
	Salario:		Otra forma de pago:		
	Beneficios:	1.			
		2.			
		3.			
		4.			
Firma de trabajador:					

Figura 72. Estructura de Compensaciones

Lista de Trabajadores contratados				
Propietario:			Código: GRH-FR-06	
Fecha:			Número:	
N°	Nombre del trabajador	Tiempo de contrato	Salario	Beneficios
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

Figura 73. Formato para lista de trabajadores contratados

4.2.4.3 Capacitación

Este subproceso de capacitación tiene el objetivo de afianzar conocimientos y mejorar las habilidades del trabajador. La propuesta de capacitaciones puede realizarse tanto en beneficio del propietario de la finca como de los trabajadores. De este modo, los temas concernientes al dueño del caficultor podrían ser en costos y presupuesto, logística, seguridad y salud ocupacional, calidad, recursos humanos y entre otros. Los trabajadores podrían ser capacitados fundamentalmente en temas relacionados al cultivo de café como la cosecha selectiva. En consecuencia, el caficultor podrá mejorar la calidad del café y de vida, fortalecimiento de conocimientos, de nuevas tecnologías y buenas prácticas agrícolas en beneficio del medio ambiente y del caficultor.

El gestor de las capacitaciones puede recurrir a instituciones estatales especializadas en los temas requeridos con el objetivo de reducir los costes. En caso se solicite a una empresa privada el servicio, se propone hacer uso del formato de evaluación a fin de facilitar y elegir la mejor opción. Cabe resaltar la importancia de almacenar la información de las fichas mencionadas; puesto que dichas ofertas pueden agilizar el proceso a futuro.

El plan de Capacitación debe ser desarrollado por el expositor o instructor y el área solicitante conjuntamente, ya que permitirá ajustar el plan de acuerdo con las necesidades. Señalar que los recursos necesarios y costos involucrados para el desarrollo de la capacitación deben ser proporcionados oportunamente a las áreas respectivas.

Para medir este subproceso se propone el uso de indicadores como el rendimiento de la inversión y el rendimiento de cultivo. El primero está alineado a medir las ganancias y perjuicios monetarios como producto de la capacitación; destacar que los agricultores esperan obtener ganancias. El indicador de cultivo está enfocado en la metodología de Escuela de Campo, ya que en el Perú es aplicado en Mypes de café competitivas ubicadas en la región de San Martín. Los resultados de las capacitaciones están clasificados en tres colores donde verde, amarillo y rojo están identificadas con un rango referencial. En cualquier resultado, las mejoras identificadas deben desarrollarse según el procedimiento de Mejora Continua establecido por Gestión de Calidad.

- Flujograma

Figura 74. Flujograma de Capacitación

- Sipoc

Figura 75. Sipoc de Capacitación

Del diagrama SIPOC del subproceso de capacitaciones, se definieron una secuencia de 3 actividades búsqueda y selección de instructor, elaborar el plan y aplicar capacitación. En relación a los factores críticos, en el primero, la mano de obra responsable de esta actividad debe estar capacitada identificar y elegir al mejor instructor.

Respecto al diseño del plan de capacitaciones, el responsable de esta actividad debe poseer habilidades de fácil comunicación y capacidad de síntesis a fin transmitir las necesidades al facilitador de la capacitación. Cabe resaltar que, la metodología de capacitación influirá en el aprendizaje de los trabajadores; por tanto, resulta importante enfatizar en este aspecto.

Los controles establecidos se enfocan en verificar que el capacitador y el gestor de las capacitaciones se encuentren calificados para desarrollar sus funciones, verificar la disponibilidad de herramientas y recursos para la aplicación de la capacitación y la conformidad con el cumplimiento del procedimiento respectivo.

Con relación al indicador de rendimiento de la inversión permitirá conocer los costos y beneficios de la capacitación. En esencia, si la inversión realizada para mejorar algún aspecto de la finca conllevó a mejorar el nivel de eficiencia o eficacia; el mismo que será medido en ganancias o pérdidas económicas. Se recomienda que la metodología de Escuela de Campo de Agricultores es una manera de capacitar efectiva, ya que permite el intercambio de experiencias y conocimientos entre caficultores y el instructor.

Resaltar que si las Mypes cafetaleras actúan como un clúster podrá identificar necesidades similares; con ello las capacitaciones podrían beneficiar a más propietarios, fraccionar la inversión y mejorar la eficiencia y eficacia de las fincas.

Cabe señalar que, para la elaboración de los formatos de capacitación se tuvo de referente el libro de Gestión de Recursos Humanos de Gomez y otros (2008) y el artículo Buenas Prácticas para la producción de Café – Solidaridad Coffee Support Network. Recalar que, el uso del formato de requerimiento permitirá dar inicio al proceso de capacitación. A continuación se completará con un tema de capacitación. Además, específicamente, para la elaboración el plan de capacitaciones se consideró la información del estudio Programa de capacitación agroecológica para la producción cafetalera sostenible en la UBPC “Las Lajas”, Artemisa, Cuba (2015).

- Procedimiento

CÓDIGO: GRH-PRO-03	PROCEDIMIENTO	Encargado de modificar:	Agricultor/GRH
	Capacitaciones	Versión:	01
		Fecha de modificación:	19/11/2016
1. OBJETIVO: Lograr que el agricultor y los trabajadores adquieran y/o fortalezcan conocimientos y desarrollen habilidades a fin de mejorar la productividad de los mismos, en efecto la competitividad de la finca.			
2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE El presente documento es administrado por el jefe de Gestión de Recursos Humanos. Este documento tiene alcance desde el requerimiento de capacitaciones hasta el análisis del reporte de indicadores.			
3. DOCUMENTOS A CONSULTAR Formato de Requerimiento de capacitaciones.			
4. DEFINICIONES GRH: Gestión de Recursos Humanos			
5. CONDICIONES BÁSICAS Los temas de capacitación también podrían ser gestionados a partir de los resultados obtenidos en el subproceso de Evaluación.			
6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO			
ACTIVIDADES		RESPONSABLE	
6.1. Recepción de ficha de requerimiento de capacitaciones GRH-FR-07 6.2. Si el tema de capacitación solicitado es facilitado por alguna entidad pública; entonces solicitar la participación en la misma. Caso contrario, identificar y seleccionar al capacitador. 6.3. Diseñar el Plan capacitaciones acorde al formato GRH-FR-08. Luego, enviar el cronograma al proceso que solicitó capacitación. Asimismo, completar el reporte de costos GRH-FR-10. 6.4. Aplicar la capacitación y registrar a trabajadores asistentes en el formato GRH-FR-09 6.5. Revisar los indicadores GRH-IND-03 y GRH-IND-04 Retorno de la inversión. En caso el indicador resulte de color rojo o amarillo, proceder con la mejora continua. Para ello, debe guiarse con el procedimiento emitido por calidad CAL-PRO-04.		CAFICULTOR	
7. REGISTROS 3. Formato reporte de costos 4. Formato de registro de trabajadores asistentes 5. Ficha de evaluación de capacitadores 6. Formato Plan de capacitaciones			

Figura 76.Procedimiento de Capacitación

- Indicadores

FICHA DE INDICADOR RETORNO DE LA INVERSIÓN	Fecha de modificación: 19/11/2016						
		Versión:01						
		Encargado de modificar: Agricultor						
		Código: GRH-IND-03						
1. Nombre								
Retorno de la Inversión								
2. Objetivos								
Mediante este indicador se busca medir el impacto monetario de las capacitaciones; es decir, identificar las ganancias y/o pérdidas.								
3. Cálculo								
$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$								
4. Nivel de Referencia								
<table><tr><td> </td><td>Mayor a 1.2</td></tr><tr><td> </td><td>=1</td></tr><tr><td> </td><td>Menor a 1</td></tr></table>				Mayor a 1.2		=1		Menor a 1
Mayor a 1.2
=1
Menor a 1							
Un incremento en el valor del indicador señala una mejora en el resultado.								
5. Responsable de Gestión								
Jefe de Gestión de Recursos Humanos/ Agricultor								
6. Fuente de Información								
Costos de Capacitación / Reportes de mejora de Calidad y Planeamiento de Producción								
7. Frecuencia de medición								
Al finalizar cada capacitación								
8. Frecuencia de Reporte								
Al finalizar cada capacitación								
9. Responsable del Reporte								
Gestión de Recursos Humanos/ Agricultor								
10. Usuarios								
Gestión de Recursos Humanos con el fin de evaluar el proceso de capacitaciones.								

Figura 77. Indicador de Retorno de la Inversión

En relación a este indicador, el nivel de referencia se estableció según los resultados obtenidos de prácticas exitosas de administración de recursos humanos aplicadas en Mypes de Colombia. En efecto, se busca que las capacitaciones repercutan positivamente a nivel monetario para aseverar el éxito de estos.

Los niveles de referencia se obtuvieron de los resultados de los resultados de las escuelas de campo implementadas en el sector café y cacao en Mypes peruanas. El 50% es el mejor impacto y 26% el promedio de los impactos en el rendimiento de los cultivos.

FICHA DE INDICADOR DE IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD	Fecha de modificación: 19/11/2016						
		Versión:01						
		Encargado de modificar: Agricultor						
		Código: GRH-IND-04						
1. Nombre								
Impacto en la productividad de los trabajadores								
2. Objetivos								
Mediante este indicador se busca medir el impacto de capacitaciones mediante la metodología de escuela de campo (ECA).								
3. Cálculo								
$\text{Impacto} = \frac{\text{Productividad después de ECA} - \text{Productividad antes de ECA}}{\text{Productividad antes de ECA}} * 100\%$								
4. Nivel de Referencia								
<table border="1"> <tr> <td> </td> <td>>=50%</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>>26% y <50%</td> </tr> <tr> <td> </td> <td><=26%</td> </tr> </table> <p>Un incremento en el valor del indicador señala una mejora en el resultado.</p>				>=50%		>26% y <50%		<=26%
>=50%
>26% y <50%
<=26%							
5. Responsable de Gestión								
Jefe de Gestión de Recursos Humanos/ Agricultor								
6. Fuente de Información								
Rendimiento de Producción (Formato de Planeamiento de Control Producción)								
7. Frecuencia de medición								
Al finalizar cada capacitación								
8. Frecuencia de Reporte								
Al finalizar cada capacitación								
9. Responsable del Reporte								
Gestión de Recursos Humanos/ Agricultor								
10. Usuarios								
Gestión de Recursos Humanos y PCP con el fin de evaluar el impacto de capacitaciones.								

Figura 78. Indicador de Impacto en la productividad

- Formatos

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
Finca:	Código: GRH-FR-07
Propietario	Fecha:
DESCRIPCIÓN	
Área solicitante	
Planeamiento y Control de la Producción	

Responsable de solicitud
<i>Jefe de producción</i>
Temas a desarrollar
1. <i>Manejo y conservación de suelos</i>
2.
3.
Objetivos de Capacitación
1. <i>Conservar las propiedades de los suelos, a fin de contribuir con la calidad del café</i>
2. <i>Afianzar conocimientos en la producción agroecológica para alinearse con las certificaciones.</i>
Modo de actividad (Por ejemplo: Charla, taller, etc)
<i>Seminario</i>
Tipo de Capacitador (Por ejemplo: Entidad Estatal, Privada u otro)
<i>No disponible en Entidad Estatal</i>
Número de participantes
10
Metodología para el desarrollo de la actividad (Por ejemplo:)
<i>ECA-Pedagogía Activa</i>
RECURSOS
1. <i>Sillas y mesas</i>
2. <i>Herramientas de trabajo</i>
3. <i>Sillas y mesas</i>
4.
LUGAR Y FECHA
Fecha para desarrollo de la actividad
Inicio:
Término:
Horario y lugar para desarrollo de la actividad

Figura 79. Formato de requerimiento de capacitaciones

FORMATO DE REGISTRO DE TRABAJADORES				
Finca:			Código: GRH-FR-09	
Propietario:			Fecha:	
Plan de Capacitación				
N°:				
Tema de Capacitación:				
Expositor				
Fecha:			Hora Inicio:	
Lugar:			Hora Fin:	
N°	Nombre y Apellido	Lugar de trabajo	Actividad a cargo	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
17				

Figura 80. Formato registro de trabajadores asistentes

Formato reporte de costos				
Finca:			Código: GRH-FR-10	
Propietario:			Fecha:	
Área Solicitante:				
Concepto	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan x
Costo Instructor (Servicio)				
Costo de Equipos (si requiere)				
Costo de Materiales				
Costo de Movilidad (si requiere)				
Costo x				
Costo Total de Plan				
N° de participantes				
Costo por participante				

Figura 81. Formato de reporte de costos

Plan de Capacitaciones											
Finca:									Código: GRH-FR-08		
Propietario:									Fecha:		
Lugar	Tema	Instructor	Horas programados	Fecha 1	Fecha 2	Fecha x	N° de Fechas programadas	N° Asistentes programados	Horas de duración de capacitación	N° de Fechas ejecutadas	N° Asistentes

Figura 82. Formato de plan de capacitaciones

4.2.4.4 Evaluación

Este subproceso tiene como objetivo evaluar el desempeño de los trabajadores y medir si se alcanzaron las metas. Asimismo, identificar necesidades de capacitación a todo nivel y mejorar el clima laboral. De este modo, se puede retroalimentar a los trabajadores o responsables de cada área con el fin de que mejoren su productividad.

Algunas de las consideraciones para realizar evaluaciones exitosas son las siguientes:

- Se debe definir cuáles son los objetivos de la evaluación y explicar a los trabajadores a fin de no generar un ambiente de amenaza hacia el colaborador.
- Evitar realizar comentarios no constructivos, ya que ello sesgará los resultados de la evaluación.
- En la evaluación se deben usar los mismos recursos y metodologías para todos los trabajadores; de esta forma, se garantiza la equidad del proceso.
- El evaluador debe conocer las actividades que realiza el colaborador o comprender lo necesario para que pueda garantizar una evaluación completa.
- Durante la evaluación, el evaluador no debe relacionar las calificaciones de evaluaciones pasadas o con los resultados que se espera del colaborador a futuro sino debe enfocarse en el presente.

- Flujograma

Figura 83. Flujograma de Evaluación

- Sipoc

Figura 84. Sipoc de Evaluación

CÓDIGO: GRH-PRO-04	PROCEDIMIENTO	Encargado de modificar:	Agricultor/GRH
	Evaluación	Versión:	01
		Fecha de modificación:	19/11/2016
1. OBJETIVO:			
Obtener información confiable de las deficiencias de los trabajadores y capacitaciones con el objetivo de retroalimentar para mejorar la productividad y efectividad respectivamente.			
2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE			
El presente documento es administrado por el jefe de Gestión de Recursos Humanos. Este documento tiene alcance desde la explicación del procedimiento de evaluación hasta el desarrollo de acciones correctivas.			
3. DOCUMENTOS A CONSULTAR			
Metas u objetivos de todas las áreas.			
4. DEFINICIONES			
GRH: Gestión de Recursos Humanos			
5. CONDICIONES BÁSICAS			
Para evaluar el nivel alcanzado es necesario las áreas respectivas proporcionen sus metas.			
6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO			
ACTIVIDADES		RESPONSABLE	
6.1. Explicar a los trabajadores y jefes de área la metodología de evaluación y la importancia de las respuestas.		CAFICULTOR	
6.2. Proporcionar formato de evaluación GRH-FR-08 para ser completada por trabajadores, jefes o instructores.			
6.3. Revisar, analizar y realizar los comentarios respectivos en las evaluaciones.			
6.4. Realizar los cálculos respectivos para obtener los resultados del indicador Cumplimiento de programa de evaluaciones GRH-IND-05 y el Porcentaje de Personal Evaluado GRH-IND-06. En caso el indicador resulte de color rojo o amarillo proceder con la mejora continua. Para ello, debe guiarse con el procedimiento emitido por calidad CAL-PRO-04.			
7. REGISTROS			
- Formato de Evaluación			

Figura 85. Procedimiento de Evaluación

- Indicadores

FICHA DE INDICADOR CUMPLIMIENTO DE PROGRAMA DE EVALUACIONES	Fecha de modificación: 19/11/2016						
		Versión:01						
		Encargado de modificar: Agricultor						
		Código: GRH-IND-05						
1. Nombre								
Cumplimiento de Programa de Evaluaciones								
2. Objetivos								
Mediante este indicador se busca medir el nivel de ejecución de las evaluaciones programadas para todas las áreas.								
3. Cálculo								
<div>Porcentaje de ejecución de evaluaciones = $\frac{\text{Evaluaciones realizadas} \times 100\%}{\text{Evaluaciones programadas}}$</div>								
4. Nivel de Referencia								
<table><tr><td> </td><td>Mayor a 95%</td></tr><tr><td> </td><td>Entre 95% a 90%</td></tr><tr><td> </td><td>Menor a 90</td></tr></table>				Mayor a 95%		Entre 95% a 90%		Menor a 90
Mayor a 95%
Entre 95% a 90%
Menor a 90							
Un incremento en el valor del indicador señala una mejora en el resultado.								
5. Responsable de Gestión								
Jefe de Gestión de Recursos Humanos/ Agricultor								
6. Fuente de Información								
Formato de Evaluación								
7. Frecuencia de medición								
Al finalizar proceso de reclutamiento y capacitación								
8. Frecuencia de Reporte								
Al finalizar proceso de reclutamiento y capacitación								
9. Responsable del Reporte								
Jefe de Gestión de Recursos Humanos/ Agricultor								
10. Usuarios								
Recursos Humanos y responsables de cada área / Agricultor								

Figura 86. Cumplimiento de programa de capacitaciones

Formato de Evaluación		
Finca:		Código: GRH-FR-08
Propietario:		Fecha:
INFORMACIÓN GENERAL		
Trabajador ()	Jefe ()	Instructor ()
Apellidos y Nombres:		
Temporada de trabajo:		
Tiempo de trabajo:		
Evaluador:		
GLOSARIO		
GRADO DE DESEMPEÑO		DEFINICION
5	SUPERA CLARAMENTE REQUERIMIENTOS	Desempeño claramente superior. Los calificados en este nivel tendrán una actuación consistentemente mejor que la normal esperada.
4	CUMPLE Y SUPERA REQUERIMIENTOS	Desempeño que con frecuencia supera los requerimientos del cargo. Los empleados de este nivel excederán algunas de las exigencias del puesto en uno o más aspectos del mismo.
3	SATISFACE REQUERIMIENTOS	Desempeño que cumple con los requerimientos normales del puesto.
2	SATISFACE REQUERIMIENTOS MINIMOS	Desempeño que no siempre satisface los requerimientos de la posición.

1	NO SATISFACE REQUERIMIENTOS	Desempeño con serias deficiencias. El personal en este nivel no satisface los requerimientos esenciales del puesto.				
ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO						
Considere cada uno de los factores que se detallan a continuación y marque con una X el casillero que mejor describa el desempeño del evaluado en función de las calificaciones indicadas en la carátula.						
Factores		Grado de Desempeño				
Concepto	Definición	5	4	3	2	1
EVALUACIÓN DE RESULTADOS						
OBJETIVOS DE ÁREA		RESULTADO			NIVEL ALCANZADO*	
* 1= Superado, 2= Cumplido (100%), 3= Cumplido parcialmente (De 70% a 99%), 4= No Cumplido (Menor a 70%)						
FACTORES POR MEJORAR						
Factor	Actividad propuesta				Fecha	Frecuencia
SUGERENCIAS ADICIONALES						

Figura 87. Formato de Evaluación

4.2.5 Implementación del proyecto

4.2.5.1 Cronogramas

Figura 88. Diagrama Gantt para la Implementación

En la ilustración 88, se presenta un cronograma estimado para la implementación del proyecto de investigación. Este consta de cuatro fases, inicialmente se elaborará las presentaciones, planes de capacitación y diseño del Gantt. Finalizado ello, se presentará la propuesta a los agricultores y trabajadores, y mediante actas se formalizará la ejecución de la propuesta. Posteriormente, se realizarán las capacitaciones y los usuarios podrán acceder a consultas durante y post capacitaciones. Finalmente, se realizará un informe de la implementación y propuesta de mejora; esta implementación durará 250 días, según lo estimado.

4.2.5.2 Costos

Fase 1: Diseño			
Concepto	Ítem	Costo	Detalle
Presentación para Agricultores y Trabajadores	Horas Hombre	400	2 personas
	Banner	200	
	Volantes	100	
	Viaje	120	
	Impresiones	20	
Carta Gantt, responsables, costos y recursos	Diseño	100	1 persona
	Horas Hombre	200	1 persona
	Impresiones	200	
COSTO DISEÑO		1340	SOLES
Fase 2: Presentación			
Concepto	Ítem	Costo	Detalle
Acuerdos y mejoras agricultores	Viaje ida	240	4 personas
	Viaje retorno	240	4 personas
Acuerdos y mejoras trabajadores	Viaje ida	0	Mismo viaje
	Viaje retorno	0	Mismo viaje
Presentación de cambios y firma de aceptación	Viaje ida	0	Mismo viaje
	Viaje retorno	0	Mismo viaje

COSTO PRESENTACIÓN		480	SOLES
Fase 3: Implementación			
Concepto	Ítem	Costo	Detalle
Capacitación Agricultores en Recursos Humanos y Calidad	Viajes	240	4 personas
	Materiales	100	
Capacitación Trabajadores en Recursos Humanos y Calidad	Viajes	240	4 personas
	Materiales	200	
Consultas programadas y no programas	Viajes	120	2 personas
	Atención telefónica	240	3 personas
COSTO IMPLEMENTACIÓN		1140	SOLES
Fase 4: Cierre			
Concepto	Ítem	Costo	Detalle
Indicadores Propuesta de Mejora Resultados de implementación	Viajes	420	2 personas
	Informe	300	
	Diseño propuesta	300	
COSTO DE CIERRE		1020	SOLES
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN		3980	SOLES

Figura 89. Proyección de costos para implementación

En la ilustración 89, se plantea un estimado de costos, el cual está agrupado según los entregables establecidos en el Gantt. Cabe resaltar que este costo no será asumido por un solo caficultor sino por un grupo de caficultores, ya que el proyecto busca el desarrollo de clúster. De esta manera, la inversión a realizar es factible.

4.2.5.3 Riesgos de implementación

En la ilustración 90, se presenta los riesgos identificados cualitativamente al programa de implementación. De este modo, se identificó en cada etapa, el tipo de suceso, descripción, la causa, el impacto, la prioridad y la acción correctiva. La prioridad es determinada con el impacto y la probabilidad; en ambos casos la escala se mide de 1 a 3. En ese sentido, los

riesgos de mayor importación identificados son la baja participación de trabajadores y agricultores, y el rechazo de la propuesta.

Etapas	Tipo	Descripción del riesgo	Causa Raíz	Impacto		Probabilidad (B)	Prioridad = A*B	Acción
				Descripción	Valor (A)			
1. Diseño	Amenaza	Ni agricultores ni trabajadores comprenden las presentaciones	Presentaciones no efectivas	No se implementa propuesta	3	1	6	Rediseñar las presentaciones
2. Presentación	Amenaza	Agricultores rechazan propuesta	Falta de convencimiento	No se implementa propuesta	3	3	9	Presentación de casos exitosos
3. Implementación	Amenaza	Baja asistencia de agricultores a capacitaciones	Falta de convencimiento	Bajo impacto de propuesta	3	3	9	Diseño de un plan de convencimiento
	Amenaza	Ausencia de apoyo en consultas	Falta de compromiso	No se cumple con la propuesta	3	1	3	Identificar consultas no atendidas y realizar seguimiento en apoyo de consultas
	Amenaza	Baja concurrencia de trabajadores a capacitaciones	Falta de convencimiento	Bajo impacto de propuesta	3	3	9	Diseño de un plan fomentar participación
	Oportunidad	Entidad Externa presenta propuesta independientemente o en apoyo a la propuesta del grupo de investigación con concepto similar	Externa	Fortalece la aceptación de la propuesta	3	2	6	Seguimiento a la información proporcionada en las capacitaciones
	Amenaza	Entidad Externa presenta propuesta con concepto opuesto al grupo de investigación	Externa	Discrepa el impacto de la propuesta	3	1	3	Monitoreo de capacitaciones y reforzar propuesta

Figura 90. Riesgos en la implementación

Actualmente, alrededor del 11% de mypes cafetaleras realizan algunas prácticas básicas para administrar a sus trabajadores; hecho que las diferencia con mejores resultados económicos. Cabe resaltar que, la gestión del capital humano de las fincas de café repercute en beneficio de los otros procesos; por ejemplo, el beneficio de realizar la gestión para capacitar a un grupo de trabajadores recae en el proceso solicitante. De este modo, para medir el impacto económico de la implementación de subproceso de recursos humanos, se analizó el diagnóstico y se identificó que por ejemplo la falta de sentido de compromiso, responsabilidad y conocimientos en seguridad y salud ocupacional conllevan a tiempos muertos por inactividad o disminución en la velocidad de trabajo, los cuales repercuten a su vez en la productividad. Asimismo, las carencias de conocimientos en calidad, responsabilidad y seguimiento al proceso de producción resultan ser barreras para desarrollar las actividades eficientemente. En resumen, la propuesta de recursos humanos se refleja en la productividad (quintales de café cosechado) y eficiencia (calidad de café obtenido).

El impacto económico será medido con el siguiente cuadro y señalar que las mypes más productivas y eficientes de café identificada representan al 11% mencionado.

HECHOS	SITUACIÓN ACTUAL PROMEDIO	SITUACIÓN ACTUAL MYPES MODELOS
El 95% de las mypes no cumplen con las normas de la ley de S&SO	La productividad promedio es de 16.98 QQ/ha	La productividad es de 30 QQ/ha
El 93% de caficultores no planifica la mano de obra		
El 7% de caficultores realizan control básico de procesos		
El 43% de los caficultores se ve afectado por el defecto de la broca en los granos		
El 13% de caficultores no tiene establecido un tiempo de fermentación	El 74% de la producción del café tiene rendimiento	Alcanzan rendimiento 85-

El 36% de caficultores durante el secado no alcanzan la humedad adecuada (12%)	regular, lo cual equivale a la venta promedio de S/7.5 x kg	90, el cual equivale venta promedio S/9.5 x kg
El 35% de caficultores realiza el secado en el suelo, el cual disminuye la calidad		
El 60% de los caficultores abona menos de 2 veces durante la campaña		
Ingreso por hectárea	S/. 5,858.10	S/. 13,110.00

Figura 91. Impacto Económico

$$\text{Impacto Económico} = (\text{S/. } 7,251.90 - \text{S/. } 4,104.00) / \text{S/. } 4,104.00 = 77\%$$

Cabe resaltar que la inversión aproximada comprende los siguientes costos; además, resaltar que se agruparon en 5 fincas debido a la proximidad para desarrollarse la propuesta.

Tabla 8
Inversión Total

Inversión por 5 caficultores	
Capacitación en S&SO	S/. 5,600.00
Asistencia técnica y capacitación en producción	S/. 10,800.00
Implementación proceso de RRHH	S/. 4,120.00
Inversión Total	S/. 20,520.00

4.2.6 Consideraciones

- Las características económicas de la Mype cafetalera influirá en el sistema de compensaciones que ofrecerá a los postulantes. Esto puede influir en el proceso de

reclutamiento, ya que las compensaciones ofrecidas pueden no ser atractivas para los postulantes. Sin embargo, ofrecer incentivos podrían contrarrestar ello.

- Los caficultores carecen de capital para financiar para otorgar los beneficios sociales. Además, los trabajadores prefieren percibir su salario completo a que se reduzca por el aporte de sus pensiones. En ese sentido, para la propuesta se consideró que las Mypes actúan conforme indica la ley laboral; sin embargo, como en Colombia, el Estado podría apoyar mediante legislaciones específicas según la realidad de las fincas cafetaleras.
- En relación a las capacitaciones, se debe considerar que los expertos requeridos para mejorar la productividad de los cafetaleros pueden ser escasos, por lo que el costo unitario de capacitación puede elevarse al igual que dificultad para acceder a una capacitación.
- Durante las capacitaciones, tanto los cafeteros como los trabajadores pueden no considerar relevante la propuesta. Por tanto, no poseer la motivación para implementar satisfactoriamente, en efecto no obtener resultados certeros. Esta situación se agravaría si algún usuario participó de un proceso similar y este no fue exitoso.
- En relación a la evaluación de desempeño, la información obtenida dependerá de la capacidad crítica e imparcial del evaluador. En tanto, se debe concientizar a los evaluadores y también a los evaluados de la importancia de este subproceso.
- Se debe considerar que al inicio las Mypes cafetaleras, mediante el enfoque mediante clúster y gestión por procesos, pueden no compartir información de las prácticas que conllevan a la mejora de la productividad.
- Cabe resaltar que las ofertas laborales en fincas de café no son muy atractivas para esta generación. Sumado a ello, existen otros sectores donde también se requiere trabajadores de habilidades y competencias similares. Estos hechos pueden afectar el proceso de reclutamiento, por ello, resulta importante realizar ofertas atractivas para los trabajadores.

En resumen, en el presente capítulo se propone 3 subprocesos, reclutamiento y selección, compensaciones, capacitación y evaluación, los cuales se encuentran caracterizados con un flujograma, SIPOC, Indicadores, Procedimiento y formatos necesarios. Los subprocesos propuestos están adecuados a la realidad de los caficultores, puesto que es la mejor manera de asegurar su adaptabilidad. Dado ello, el impacto generado por la propuesta repercutirá en

la competitividad de las Mypes cafetaleras de Chanchamayo. En ese sentido, en el siguiente capítulo se buscará validar la propuesta con investigadores citados en el estado del arte; asimismo, los caficultores también validarán la propuesta planteada.

5 VALIDACIÓN Y ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se desarrollará la validación de los entregables propuestos en el plan de tesis, de tal manera se verifique el cumplimiento de los logros propuestos por cada capítulo. Entre estos logros esta entregar al menos treinta artículos que se encuentren indexados, los cuales a su vez deben poseer una antigüedad no mayor a 5 años. Asimismo, realizar el diagnóstico del sector, realizar una propuesta de mejora que involucre la caracterización de sus subprocesos. También, se definió validar la propuesta por al menos cinco investigadores y dos caficultores a través de una matriz de validación e impacto.

5.1 Validación de Fuentes de Información

En esta primera se realizará la validación de los entregables establecidos en el plan de tesis, los cuales están se agrupan por capítulos.

Capítulo 2: Desarrollar el estado del arte y marco teórico. Estos deben sustentarse en artículos y libros publicados con una antigüedad no menor a 5 años respecto al año 2016. Los artículos científicos y libros utilizados para desarrollar el capítulo 1 tienen fecha no menor a 2011. De ellos, 38 artículos son indexados, 9 investigaciones científicas no son indexadas, pero fueron extraídos de fuentes confiables. Adicionalmente, se utilizó 2 libros en el marco teórico.

Figura 92. Porcentaje de artículos utilizados según año de publicación

En el siguiente gráfico se muestra un resumen de los artículos indexados. Se observa que los artículos utilizados pertenecen a los últimos 5 años, lo cual es favorable para la investigación, ya que al utilizar los artículos con fecha de publicación cercana a cuando inició a la investigación, el proyecto desarrollado se ajusta a la realidad. Cabe resaltar que todas las publicaciones se recopilaron de fuentes científicas como Ebsco, ProQuest, Google Académico, Springer, Wef of Science y ELSEVIER. Adicionalmente, se muestra el siguiente gráfico un resumen de artículos por temas de investigación.

Figura 93. Porcentaje de artículos utilizados según tema de investigación

En el gráfico se agrupó por temas los artículos utilizados, donde el mayor de porcentaje de publicaciones es de competitividad y Gestión por procesos. A continuación, se describe cada uno de ellos.

- Competitividad y Gestión por procesos: Este tipo de artículos muestran la relación de cómo la gestión por procesos puede contribuir a la mejora de la competitividad en las empresas, específicamente de las micro y pequeñas empresas. Adicionalmente, se describen conceptos relacionados al tema de gestión por procesos.
- Gestión de Recursos Humanos: En este tipo de artículos se describen de la importancia y el impacto al incorporar un proceso de Gestión de Recursos Humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se explican conceptos esenciales que se utilizarán en los capítulos siguientes.
- Competitividad y Clúster: estos artículos explican de las ventajas de agrupar a las micro y pequeñas empresas en clúster para mejorar la competitividad. Asimismo, se describen conceptos claves que se utilizaran en el capítulo 3.
- Economía y Mipyme: Estos artículos explican el impacto positivo de las micro, pequeñas y, en algunos artículos, de medianas empresas en el crecimiento de la economía.
- Pobreza y Economía: Este tipo de publicaciones describen de cómo el crecimiento de la economía contribuye a la reducción de la pobreza.
- Economía y Empresas: Los artículos utilizados explican como el crecimiento y fortalecimiento de las empresas generan impacto positivo en el crecimiento de la economía. Asimismo, se describen la estructura y tipos de empresas en el Perú.

Cabe resaltar que los artículos se agruparon de esta manera, ya que las publicaciones no solo se enfocan en un tema sino en uno o en dos temas relacionado al proyecto de investigación.

5.2 Validación de información identificada en el diagnóstico

Capítulo 2: En este capítulo se estableció presentar el diagnóstico de los caficultores de la provincia de Chanchamayo. Para el diagnóstico se realizó visitas a las fincas cafetaleras con el fin de recopilar información a través de encuestas. Este proceso consta de las siguientes etapas.

Etapas 1: Identificar población Total

En la primera visita que se realizó a la provincia de Chanchamayo se visitó a la municipalidad de la ciudad para recopilar información del total de caficultores. De ello se identificó 1251 agricultores; sin embargo, solo están activos 362 caficultores, es decir, solo estos caficultores tienen cultivos de café sembrado, los demás destinaron sus fincas para la producción de otros productos. En ese sentido, en total de la población para calcular la muestra será 362.

Etapas 2: Determinar la muestra

De la población encontrada en la provincia de Chanchamayo, la muestra se calculará de la siguiente manera.

Donde:

N: Tamaño de población = 362

E: error = 5%

Nivel de confianza = 85%

Probabilidad de aprobación (p y q) = 0.5

Z: 1.28

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

De los cálculos, la muestra determinada es 45 caficultores. En ese sentido, dadas las condiciones para entrevistar a los caficultores, se tomó como técnica bola de nieve, el cual consiste en entrevistar a los agricultores más accesibles, luego a partir de estos agricultores contactar a otros caficultores y consecutivamente hasta lograr entrevistar a 45 caficultores.

Tabla 9
Lista de Agricultores entrevistados

N°	NOMBRE	DIRECCIÓN	NÚMERO DE HA.
1	AURORA ARCOS HUAMANI REZA	ANEXO MIGUEL GRAU	5
2	MISAELE BULEJE	ALTO SOBORNO	3
3	SOSIMO AMOLA RUIZ	ALTO SOBORNO	11

4	EMILIO HERRERA	ALTO SOBORNO	2
5	LORENZO MONTOYA INGA	ALTO SOBORNO	4
6	FORTUNATO LANDA YUPANQUI	ALTO SOBORNO	4
7	EMILIO ASTO PARIONA	ALTO SOBORNO	1
8	FRANCISCA ALANIA TOLENTINO	ALTO SOBORNO	2.5
9	FELIX RAMOS FLORES	ALTO SOBORNO	4
10	EDINSON AGUILAR MATAMOROS	ALTO SOBORNO	2.5
11	BENANCIO LIPA TIJERA	ALTO SOBORNO	3.5
12	WILLIAM ROBLES PACHECO	PERENÉ	6
13	TEODORA SOTO	ALTO SOBORNO	2.5
14	VICTOR LOPEZ	LA PERLA	2
15	WILLIAM CORONEL	SAN JUAN TOTERONI	2
16	LUCIO AGUILAR CABRERA	SAN JUAN TOTERONI	3
17	SIMON MORENO LAZARO	ANEXO SANTA FE TOTERAN	3
18	RUFINA ESPINOZA	SAN JUAN TOTERONI	4
19	ERICKA QUISPE VILA	NEXO MIGUEL GRAU	2.5
20	ANGEL ESPINOZA	SAN JUAN TOTERONI	1.5
21	GINO SERRAMO ZAMBRANO	SAN JUAN TOTERONI	4
22	ELOY HINOSTROZA	SAN JUAN TOTERONI	1
23	EVA CONDOR QUISPE	PEÑA BLANCA	3
24	HUMBERTO MEDINA PAJARES	CERRO PICAFLOR	2
25	SEVERO LOPEZ AUJA	SAN JUAN FOTERANI	1.5
26	FELICIANO QUISPE PINO	SANTA ROSA TOTERANI	4
27	VICTOR QUISPE PILLACA	ALTO CHURUMASU	3
28	ORUINA DORA COYBAMBA NUÑEZ	ALTO YAUYO	11
29	TORIBIO TORRES	MARISCAL CACERES	4.5

30	RAUL INGA QUINTO	CERRO PICAFLOR	10
31	OBED VILCHEZ ORTEGA	CERRO PICAFLOR	4
32	MAYDEE VALDIBIA ORE	PALMATAMBO	4
33	JORDAN SORIA RUNACHAGUA	CENTRO POBLADO ZONA PATRIA	7
34	JUAN DE DIOS CACIRE FLORES	MARISCAL CACERES	6
35	ROLANDO CACIRE FLORES	MARISCAL CACERES	6
36	HERNAN SILVIO CUAILA EILOT	DOS DE MAYO	5
37	MARUJA ROSALES VALJIA/JOSE RAMON SOLIS	DOS DE MAYO	4
38	VICTOR TEODORO TORRES BAUTISTA	DOS DE MAYO	2.5
39	FELIPE VALDIBIA SALCEDO	MARISCAL CACERES	4
40	ARACELI MAYALI SALGADO VELAZQUEZ	DOS DE MAYO	2
41	SONIA VELAZQUEZ/ELISEO RAMON	DOS DE MAYO	1.5
42	JOSE RAMÍN SOLÍS	ALTO SOBORNO	2
43	ELISEO RAMON	ALTO SOBORNO	4
44	HERMIRO RAMIREZ	SAN JUAN TOTERANI	3
45	ISABEL RODRIGUEZ	BAYOZ	2.5

Etapa 3: Ficha Técnica

Se planteó elaborar una ficha técnica para resumir lo desarrollado en el diagnóstico.

Título	Encuesta de diagnóstico del sector cafetalero para Proyecto de Investigación Aplicada
Responsable	Grupo de Proyecto de Investigación Aplicada 2016-02
Alcance	362 caficultores de la ciudad de Chanchamayo
Periodo	Continuo

Unidad de análisis	Mypes del sector café
Muestra	45 caficultores

Figura 94. Ficha Técnica

Un resumen de las prácticas identificadas de los caficultores de Chanchamayo son los siguientes:

- El 90.5% de la producción de café de la provincia de Chanchamayo es destinado al mercado extranjero.
- En promedio la productividad de un caficultor es 12 quintales por hectárea en Perú, lo cual es inferior en comparación a la productividad a nivel mundial. La mejor productividad es de 30 quintales por hectárea, el cual corresponde a los países de Brasil y Vietnam.
- Se identificaron elementos que pueden hacer más competitivos a los caficultores, la cuales son incrementar ventas, disminuir costos y mejorar la eficiencia. Estos se relacionan a indicadores como producción por hectárea, certificaciones, granos de café, entre otros.
- El 60% de caficultores poseen certificaciones como USDA, FAIRTRADE y SALDAC; estas garantizan el cumplimiento de estándares de calidad, buenas condiciones de trabajo, y un desarrollo sostenible.
- El 27% de caficultores define la compensación previa indagación, lo cual es provechoso para el agricultor. Sin embargo, no es suficiente ya que la investigación no es exhaustiva por lo que la compensación definida, al compararse con otros, puede no ser certera.
- Solo un 11% de caficultores realiza seguimiento a sus trabajadores in situ; es decir, en el lugar de trabajo. Este hecho es positivo ya se monitorea el desempeño del colaborador; sin embargo, no se guardan registros de los errores o del desempeño observado.
- El 88% de caficultores no tiene definido cuál debe ser el perfil de trabajador; cabe resaltar que la diferencia tiene nociones de las competencias y características que deben poseer sus colaboras; sin embargo, este conocimiento solo lo posee el propietario.
- El 80% de caficultores recibe 1 asistencia técnica con el fin de controlar los cultivos de café; sin embargo, las asistencias no permiten la interacción constante entre agricultores y expertos, en consecuencia, existen deficiencias para impartir conocimientos.

En resumen, los resultados indican la necesidad de diseñar un proceso de Gestión de Recursos Humanos para que el caficultor pueda mejorar su competitividad a partir de la gestión de la mano de obra que se involucra en el proceso de producción del café.

5.3 Validación Del Modelo Propuesto

Para elaborar el modelo de Gestión de Recursos Humanos para los caficultores se consideró la información recopilada de las investigaciones y libros explicados en el capítulo I. El objetivo del modelo es que el caficultor no posea escases de mano de obra, seleccionar y retener a los mejores trabajadores y ofrecer formas de pago atractivas para los postulantes, de tal forma el caficultor mejore su productividad. El modelo consta de los siguientes subprocesos y se presenta los entregables definidos en el plan de tesis.

Figura 95. Diagrama de subproceso de Recursos Humanos

Tabla 10
Entregables capítulo 4

TIPO ENTREGABLE	ENTREGABLE
Mapa	Diagrama de Subprocesos de Gestión de Recursos Humanos
Flujograma	Subproceso de Reclutamiento y Selección
	Subproceso de Compensación
	Subproceso de Capacitación

	Subproceso de Evaluación
SIPOC	Subproceso de Reclutamiento y Selección
	Subproceso de Compensación
	Subproceso de Capacitación
	Subproceso de Evaluación
Procedimiento	Subproceso de Reclutamiento y Selección
	Subproceso de Compensación
	Subproceso de Capacitación
	Subproceso de Evaluación
Indicadores	Índice de candidatos aptos para el puesto
	Posición salarial en el mercado
	Rendimiento de la inversión
	Impacto en la productividad
	Cumplimiento del programa de evaluaciones
Formatos	Formato de requerimiento de trabajadores
	Formato de Aviso de Trabajo
	Perfil de un trabajador para cultivos de café
	Evaluación de canal de reclutamiento
	Formato de Entrevista laboral
	Estructura de Compensaciones
	Formato para lista de trabajadores contratados
	Formato de requerimiento de capacitaciones
	Formato registro de trabajadores asistentes

	Formato reporte de costos
	Formato de Evaluación
	Formato de plan de capacitaciones

5.3.1 Por Juicio de expertos

Los expertos son 5 autores de los artículos científicos utilizados en el capítulo 1. Estos validadores son expertos en la metodología de Gestión por procesos, Micro y pequeñas empresas y Gestión de Recursos Humanos, ya que la propuesta de este proyecto de investigación se enfoca en esos temas. Para la Validación por los expertos se utilizaron las siguientes matrices.

Tabla 11
Estructura de Validación

		Puntaje				
DIMENSIONES	DESCRIPCIONES	1	2	3	4	5
1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica					
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión					
3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector					
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector					
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación					
6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector					
7. REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones					

Donde:

Tabla 12
Descripción de puntaje

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo

3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Tabla 13
Estructura de Matriz de Impacto

Stakeholders	Aspecto	Elemento	Gestión de Recursos Humanos
Dueño de MYPE	Económico	Productividad	
		Costos de producción	
	Educación	Adquisición de conocimientos del proceso	
Trabajadores	Educación	Desarrollo de capacidades	
	Social	Mejora de condiciones laborales	
	Económico	Ingresos de la empresa	
Clientes	Precio	Precio de acuerdo al mercado	
	Calidad	Cumplimiento de requerimientos	
	Nivel de servicio	Pedido completo entregado a tiempo	
Proveedores	Asociatividad	Establecimiento de alianzas	
	Educación	Aporte de conocimientos	
Estado	Legal	Cumplimiento de leyes y normativas	
	Económico	Aporte del PBI	
	Social	Contribución con la disminución de la pobreza	

Sociedad	Económico	Generación de empleos	
	Medio ambiente	Desarrollo de estrategias para la preservación del medio ambiente	
	Social	Aporte al desarrollo de la comunidad	

En ese sentido, se describe un resumen bibliográfico de los validadores. Asimismo, se adjuntará los puntajes obtenidos por cada validador.

PRIMER EXPERTO: Jaroslav Vrchota

- Estudios:
 - Universidad de Bohemia en el Budevice Checa – República Checa - Facultad de Economía.
 - Doctor en filosofía – Disciplina de Economía de la Empresa. Especialización: Gestión, Gestión de proyectos, Gestión estratégica y de procesos, Comunicación, Presentación y habilidades blandas.
- Algunas Publicaciones:
 - Influence of strategies to determine the significance of the crisis by the managers of small and medium-sized enterprises (2016).
 - Relationship between the extent of implementation of the process management principles and the legal form of the business and business activity (2014).
 - Level of process management implementation in SMEs and some related implications (2015).
 - The level of process management principles application in SMEs in the selected region of the Czech Republic (2014).

- Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise (2013).
- Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy (2014).

Se observa que el experto en Gestión por Procesos y pequeñas empresas. Asimismo, el autor constantemente publica artículos, lo cual demuestra su experiencia para validar la propuesta.

La calificación obtenida de este autor sobre la propuesta es la siguiente.

Tabla 14
Matriz de validador 1

DIMENSIONES	DESCRIPCIONES	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica					x
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión				x	
3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector				x	
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector				x	
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación					x
6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector				x	
7. REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones					x

Los resultados indican que el validador está de acuerdo y muy de acuerdo con la secuencia lógica, pertinencia de indicadores y la replicabilidad de la propuesta de Gestión de Recursos Humanos para una Mype cafetalera

Tabla 15
Matriz de impacto validador 1

Stakeholders	Aspecto	Elemento	Gestión de Recursos Humanos
Dueño de MYPE	Económico	Productividad	4
		Costos de producción	3

	Educación	Adquisición de conocimientos del proceso	4
Trabajadores	Educación	Desarrollo de capacidades	5
	Social	Mejora de condiciones laborales	4
	Económico	Ingresos de la empresa	3
Clientes	Precio	Precio de acuerdo al mercado	4
	Calidad	Cumplimiento de requerimientos	5
	Nivel de servicio	Pedido completo entregado a tiempo	5
Proveedores	Asociatividad	Establecimiento de alianzas	4
	Educación	Aporte de conocimientos	4
Estado	Legal	Cumplimiento de leyes y normativas	4
	Económico	Aporte del PBI	3
	Social	Contribución con la disminución de la pobreza	4
Sociedad	Económico	Generación de empleos	4
	Medio ambiente	Desarrollo de estrategias para la preservación del medio ambiente	4
	Social	Aporte al desarrollo de la comunidad	5

SEGUNDO EXPERTO: Jana Kubecová

- Estudios:

- Universidad de Bohemia del Sur en České Budějovice (Área de Estudio - Dirección y Economía Empresarial (PhD))
- Algunas Publicaciones:
 - Level of Process Management Implementation in SMEs and Some Related implications (2015).
 - Relationship between the extent of implementation of the process management principles and the legal form of the business and business activity (2015).
 - Implementation of the business process management principles as a current management trend (2014).
 - Small and medium-sized enterprises and cluster initiatives in the Czech Republic. In: Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia (2014).
 - The level of process management principles application in SMEs in selected region of the Czech Republic (2014).

Tabla 16
Matriz de validador 2

DIMENSIONES	DESCRIPCIONES	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica					x
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión				x	
3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector					x
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector			x		
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación				x	
6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector					x
7. REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones				x	

Tabla 17
Matriz de impacto validador 2

Stakeholders	Aspecto	Elemento	Gestión de Recursos Humanos
Dueño Mype	Económico	Productividad	5
		Costos de producción	5
	Educación	Adquisición de conocimientos del proceso	4
Trabajadores	Educación	Desarrollo de capacidades	4
	Social	Mejora de condiciones laborales	3
	Económico	Ingresos de la empresa	3
Clientes	Precio	Precio de acuerdo al mercado	4
	Calidad	Cumplimiento de requerimientos	4
	Nivel de servicio	Pedido completo entregado a tiempo	4
Proveedores	Asociatividad	Establecimiento de alianzas	2
	Educación	Aporte de conocimientos	0
Estado	Legal	Cumplimiento de leyes y normativas	3
	Económico	Aporte del PBI	4
	Social	Contribución con la disminución de la pobreza	4
Sociedad	Económico	Generación de empleos	2
	Medio ambiente	Desarrollo de estrategias para la preservación del medio ambiente	2
	Social	Aporte al desarrollo de la comunidad	2

TERCER EXPERTO: Branka Zolak Poljasevic

- Estudios:
 - 2012 - 2016 PhD in Economics in the field of Human Resource Management
 - 2006 - 2011 Faculty of Economics, University of Banja Luka, Postgraduate Study, course: Entrepreneurship
 - 2001 - 2005 Faculty of Economics, University of Banja Luka, course: Financial Management
- Algunas Publicaciones:
 - Quality of Human Resource Management in a Function of Business Performance
 - Local Economic Development in Bosnia and Herzegovina: Role of Local Development Agencies (2013).
 - Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework (2013).
 - Models of Human Resources Management in Banking Sector of Republic of Srpska and their Impact on Company Performance (2011).
 - Empirical Research into the Relationship between the Employment Process and Business Performance (2016).

Tabla 18
Matriz de Validación validador 3

DIMENSIONES	DESCRIPCIONES	Puntaje				
		1	2	3	4	5
S						

1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica					x
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión					x
3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector					x
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector				x	
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación				x	
6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector					x
7. REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones				x	

Tabla 19
Matriz de Impacto validador 3

Stakeholders	Aspecto	Elemento	Gestión de Recursos Humanos
Dueño de MYPE	Económico	Productividad	5
		Costos de producción	5
	Educación	Adquisición de conocimientos del proceso	5
Trabajadores	Educación	Desarrollo de capacidades	5
	Social	Mejora de condiciones laborales	3
	Económico	Ingresos de la empresa	4
Clientes	Precio	Precio de acuerdo al mercado	4
	Calidad	Cumplimiento de requerimientos	5
	Nivel de servicio	Pedido completo entregado a tiempo	5
Proveedores	Asociatividad	Establecimiento de alianzas	2
	Educación	Aporte de conocimientos	3
Estado	Legal	Cumplimiento de leyes y normativas	5
	Económico	Aporte del PBI	3

	Social	Contribución con la disminución de la pobreza	3
Sociedad	Económico	Generación de empleos	4
	Medio ambiente	Desarrollo de estrategias para la preservación del medio ambiente	2
	Social	Aporte al desarrollo de la comunidad	4

CUARTO EXPERTO: Adriana Caione y Roberto Paiano

- Estudios Adriana Caione
 - Universidad de Lecce – Ingeniería Informática
 - Universidad de Lecce - Maestría en Ciencias e Ingeniería
- Estudios Roberto Paiano
 - Universidad de Bolonia – Ingeniería Eléctrica
 - Universidad de Lecce - Maestría en Ciencias e Ingeniería
- Publicación utilizada
 - Business Process Management – A Traditional Approach versus a Knowledge Based Approach (2015)

Tabla 20
Matriz de Validación validador 4

Puntaje

DIMENSIONES	DESCRIPCIONES	1	2	3	4	5
1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica				X	
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión					X
3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector					X
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector				X	
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación				X	
6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector				X	
7. REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones					X

Tabla 21
Matriz de impacto validador 4

Stakeholders	Aspecto	Elemento	Gestión de Recursos Humanos
Dueño de MYPE	Económico	Productividad	4
		Costos de producción	4
	Educación	Adquisición de conocimientos del proceso	5
Trabajadores	Educación	Desarrollo de capacidades	3
	Social	Mejora de condiciones laborales	4
	Económico	Ingresos de la empresa	5
Clientes	Precio	Precio de acuerdo al mercado	4
	Calidad	Cumplimiento de requerimientos	3
	Nivel de servicio	Pedido completo entregado a tiempo	5
Proveedores	Asociatividad	Establecimiento de alianzas	2
	Educación	Aporte de conocimientos	3
Estado	Legal	Cumplimiento de leyes y normativas	4
	Económico	Aporte del PBI	4

	Social	Contribución con la disminución de la pobreza	3
Sociedad	Económico	Generación de empleos	5
	Medio ambiente	Desarrollo de estrategias para la preservación del medio ambiente	3
	Social	Aporte al desarrollo de la comunidad	5

QUINTO EXPERTO: Sasa Petkovic

- Estudios:
 - Doctorado en Economía - Universidad de Banja Luka
Economía Teórica y Economía Empresarial; Tesis doctoral: “PYME en función de la eficiencia económica (proyectada en la República de Srpska) 2010
 - Maestría en Ciencias Económicas - Universidad de Banja Luka
Tesis de maestría “Influencia de la estructura cuantitativa de costos en el punto de equilibrio y determinación del nivel óptimo de utilización de la capacidad”
 - Licenciatura en Economía - Universidad de Banja Luka
 - Microeconomía - Tesis “Formación de los precios de los productos agrícolas en la UE e influencia en el sector agrícola en la República de Srpska”

Tabla 22
Matriz de Validación validador 5

DIMENSIONES	DESCRIPCIONES	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica			x		
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión				x	
3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector					x
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector					x
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación					x
6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector				x	
7. REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones					x

Tabla 23
Matriz de impacto validador 5

Stakeholders	Aspecto	Elemento	Gestión de Recursos Humanos
Dueño de MYPE	Económico	Productividad	5
		Costos de producción	5
	Educación	Adquisición de conocimientos del proceso	5
Trabajadores	Educación	Desarrollo de capacidades	5
	Social	Mejora de condiciones laborales	3
	Económico	Ingresos de la empresa	3
Clientes	Precio	Precio de acuerdo al mercado	3
	Calidad	Cumplimiento de requerimientos	5
	Nivel de servicio	Pedido completo entregado a tiempo	4
Proveedores	Asociatividad	Establecimiento de alianzas	3

	Educación	Aporte de conocimientos	4
Estado	Legal	Cumplimiento de leyes y normativas	4
	Económico	Aporte del PBI	4
	Social	Contribución con la disminución de la pobreza	4
Sociedad	Económico	Generación de empleos	4
	Medio ambiente	Desarrollo de estrategias para la preservación del medio ambiente	4
	Social	Aporte al desarrollo de la comunidad	4

Los resultados de las validaciones se promediaron con el objetivo de conocer las dimensiones que tuvieron más puntaje, y con ello la concordancia de las respuestas de los validadores. En los siguientes gráficos se presentará un consolidado de los resultados obtenidos de los expertos.

Figura 96. Puntaje promedio por dimensiones

De los resultados, los autores conciertan mayor puntaje a la dimensión de viabilidad; ello indica que la propuesta para los caficultores se puede aplicar a las Mypes cafetaleras de Chanchamayo. Del mismo modo, coinciden que la propuesta es replicable; es decir, la propuesta de Gestión de Recursos Humanos se puede aplicar a otra Mype cafetalera. En general, las otras dimensiones también fueron calificadas entre de acuerdo y muy de acuerdo, los cuales son resultados favorables para la propuesta.

Asimismo, se ponderó los puntajes obtenidos en la matriz de impacto con el objetivo de conocer el impacto de la propuesta sobre los stakeholders.

Tabla 24

Promedio de Matriz de impacto

Stakeholders	Aspecto	Elemento	Gestión de Recursos Humanos
Dueño de MYPE	Económico	Productividad	4.6
		Costos de producción	4.2
	Educación	Adquisición de conocimientos del proceso	4.4
Trabajadores	Educación	Desarrollo de capacidades	4.8
	Social	Mejora de condiciones laborales	3.4
	Económico	Ingresos de la empresa	3.2
Clientes	Precio	Precio de acuerdo al mercado	3.8
	Calidad	Cumplimiento de requerimientos	4.8
	Nivel de servicio	Pedido completo entregado a tiempo	4.6
Proveedores	Asociatividad	Establecimiento de alianzas	3
	Educación	Aporte de conocimientos	3
Estado	Legal	Cumplimiento de leyes y normativas	4
	Económico	Aporte del PBI	3.4
	Social	Contribución con la disminución de la pobreza	3.8

Sociedad	Económico	Generación de empleos	3.6
	Medio ambiente	Desarrollo de estrategias para la preservación del medio ambiente	3.2
	Social	Aporte al desarrollo de la comunidad	4

De los resultados obtenidos, se observa que los autores coinciden que a través de la propuesta de un proceso de Gestión de Recursos Humanos para una Mype cafetalera contribuye al desarrollo de capacidades de los trabajadores involucrados en el proceso de producción del café. Asimismo, sostienen el impacto positivo sobre la productividad de Mype cafetalera. Del mismo modo, se obtuvo puntajes favorables en el elemento de adquisición de conocimientos del proceso en las Mypes cafetaleras, ello se sustenta en el subproceso de capacitación propuesto puesto que este busca facilitar conocimientos a los involucrados.

5.3.2 Por Juicio de Usuarios

Para validar la propuesta se explicó a los caficultores la propuesta general, luego se explicó la propuesta de este proyecto de investigación. A continuación, se muestra los caficultores que participaron en la validación y su respectiva calificación.

Tabla 25
Matriz de Validación caficultor 1

Caficultor	Gavino Guillermo	CALIFICACIÓN				
DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica				x	
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión				x	

3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector				x	
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector					x
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación			x		
6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector				x	
7. REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones				x	

De acuerdo a la opinión de este usuario, el caficultor entrevistado, el resultado obtenido en el proceso de validación de la propuesta indica la aceptación y valoración positiva a la propuesta. Este caficultor resalta la innovación de la propuesta, puesto que no posee conocimientos sobre cómo podría realizar mejores prácticas en temas de gestión de recursos humanos.

Tabla 26
Matriz de Validación caficultor 2

Caficultor Sisto Ramichau Quinto		CALIFICACIÓN				
DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica			x		
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión			x	x	

3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector				x	
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector					x
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación					x
6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector					x
7. REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones			x		

Tabla 27
Matriz de Validación caficultor 3

Caficultor	Oveb Vilchez Ortega	CALIFICACIÓN				
DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
1. ESTRUCTURA	Presenta una secuencia lógica				x	
2. SENCILLEZ	Presenta una estructura de fácil comprensión			x		
3. VIABILIDAD	Factible para su aplicación en MYPES del sector				x	
4. INNOVACIÓN	Implica nuevos aportes para el sector				x	
5. MEDICIÓN	Los indicadores sean pertinentes para la investigación				x	

6. PERTINENCIA	Responde a la problemática del sector			x		
7.REPLICABILIDAD	Se puede implementar en otras regiones				x	

Estos dos últimos caficultores califican desde nivel medio a hasta muy alto a la propuesta de gestión de recursos humanos puesto que consideran que les permite realizar un mejor manejo de personas involucradas en el proceso de producción del café.

Adicionalmente de los puntajes obtenidos por los validadores, ellos también realizaron apreciaciones y consideraciones sugeridas sobre la propuesta de Gestión de Recursos Humanos.

OBSERVACIONES DE LOS EXPERTOS

- ***“Gestión de Recursos Humanos abarca una amplia gama de actividades como reclutamiento y selección, sistemas de remuneración, y el desarrollo de habilidades /Formación. Todas estas actividades tienen un impacto directo o indirecto sobre el aumento de la productividad. Por ejemplo, sistemas de remuneración vincula el pago con el rendimiento, en efecto sobre la productividad. A diferencia de los incentivos de grupo, los planes individuales se asocian con grandes aumentos de la productividad. Además, el pago alienta a que trabajadores más productivos soliciten el trabajo.”*** Esta observación fue de utilidad para reforzar la estructura de compensaciones, en función de la etapa de trabajo el trabajador puede ser remunerado a destajo o por jornal; independientemente de ello se consideró reforzar las compensaciones con incentivos.
- ***“La reducción de costos es un reto de cualquier empresa. Existen varias maneras de cómo Gestión de Recursos Humanos puede contribuir a la reducción de costos. Por ejemplo, las actividades de adaptación, como la contratación y la selección, así como los sistemas de remuneración equitativa, contribuyen a reducir las tasas de rotación. Cabe resaltar que las altas tasas de rotación generan costos de pérdida de productividad, costos de reemplazo y costos de capacitación.”*** Cabe recalcar que la contratación de trabajadores se realiza para periodos cortos debido a la condiciones del proceso de producción de café, ello en gran medida puede ser perjudicial para el propietario de la finca, ya que las inversiones como por ejemplo en capacitaciones solo podría ser solo para un temporada. En ese sentido, para contrarrestar este hecho se

propone que conserven registros de los trabajadores de mejor desempeño y ofrecer compensaciones competitivas para lograr retener al trabajador para la próxima campaña de producción.

- ***“La capacitación proporciona una oportunidad para la adquisición de conocimiento y para ampliar la base de conocimiento de todos los empleados y del dueño de la empresa.*** En la propuesta enviada se propone desarrollar capacitaciones, ya que mediante esta herramienta se puede fortalecer y actualizar los conocimientos, con ello mejorar la productividad.
- ***“El modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto conduce a mejores resultados de las empresas, pero también a un aumento de los ingresos, motivación y satisfacción de los empleados. Todos estos factores son condiciones previas para el desarrollo comunitario a largo plazo.”*** El clima laboral sugerido por la experta está asociado con el reconocimiento de los logros del colaborador, ya que se propone que en la estructura de compensaciones se considere ofrecer beneficios.
- ***Satisfacer las necesidades de los clientes es uno de los factores más importantes de la competitividad de la empresa. Las demandas por la calidad del producto son más difíciles para la satisfacción del cliente. Un proceso de gestión de recursos humanos impulsado por procesos contribuye a la calidad del trabajo de los empleados.*** Dado que la calidad es primordial para el cliente, se propone evaluar al colaborador para medir su desempeño e identificar aspectos a mejorar, de tal manera la satisfacción del cliente sea mayor. Este hecho no solo es favorable para el cliente, sino también para el propietario ya que cualquier mejora de sus colaboradores impacta en la productividad.
- ***Podría ser interesante crear y conservar un portafolio de los trabajadores que participan en el proceso de producción del café. Asimismo, se debe definir las interacciones entre este grupo y el proceso de Gestión de Recursos Humanos.*** Inicialmente solo se consideró realizar un reclutamiento externo, pero también se podría utilizar información registrada, es decir contactar a trabajadores que prestaron su servicio anteriormente.
- ***Designar las limitaciones que cada uno de los subprocesos propuestos para el proceso de gestión de recursos humanos.*** Esta información solicitada por el validador se adicionó en las consideraciones para la implementación de la propuesta.

- *¿Se puede imaginar una empresa (o una situación en la empresa) en la que el modelo propuesto no pueda aplicarse? ¿Cuáles son las principales limitaciones para usar este modelo?* Conocer las limitaciones es importante para determinar el alcance, por ello se consideró adicionar al final del capítulo 3.
- **¿Cuáles podrían ser las posibles intervenciones del Estado para mejorar las condiciones laborales?** Esta pregunta contribuye a identificar las deficiencias y necesidades que podrían afectar al correcto desarrollo de la propuesta. Entre las principales atenciones del Estado es facilitar capital económico, tecnología y conocimientos.

En ese sentido, las consideraciones sugeridas por los autores sirvieron para fortalecer y mejorar la propuesta del proceso de Gestión de Recursos Humanos. Respecto al portafolio de trabajadores, en el subproceso de reclutamiento y selección, específicamente en el flujograma de este subproceso se adicionó una actividad de revisión de información como parte de un reclutamiento interno. Este registro o portafolio de trabajadores será de utilidad para conocer si se tuvo trabajadores potenciales; de tal forma puedan ser contratados en una siguiente temporada. En relación a las limitaciones de cada subproceso propuesto, la situación dónde no es viable la propuesta, las limitaciones del modelo de Gestión de Recursos Humanos y algunas intervenciones que podría realizar el Estado para mejorar las condiciones laborales se añadieron en el capítulo 3.

En resumen, en el capítulo se presentó todos los entregables definidos en el plan de tesis. Inicialmente se describió un resumen de las características de artículos utilizados en la investigación. Por ejemplo, 38 artículos son indexados y poseen una antigüedad no mayor a 5 años. Respecto a la validación por juicio de expertos, tanto las puntuaciones obtenidas como las apreciaciones de la propuesta de Gestión de Recursos Humanos fueron positivas. Algunos autores recalcan la importancia y los beneficios de diseñar a un proceso que gestione la mano obra. Asimismo, señalan que los subprocesos propuestos poseen una estructura sencilla que puede ser aplicada a los caficultores. Adicionalmente, sugieren considerar y explicar cuáles serían las limitaciones de cada subproceso propuesto, las dificultades para implementar este modelo, facilidades que podría brindar el Estado y casos dónde no podría aplicarse la propuesta. En relación a las puntuaciones obtenidas por los usuarios o caficultores, también fueron positivas. Ellos desconocían de este tipo de herramientas para ser competitivos; por lo que consideran que si aplicaran la propuesta

pueden poseer trabajadores eficientes y conocimientos que les permitan realizar un mejor manejo de los recursos durante el proceso de producción del café; con ello mejorar su productividad, en efecto su competitividad.

6 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se presentará conclusiones del proyecto de investigación, los cuales se enfocan en presentar la relación de los hechos encontrados en las Mypes cafetaleras de Chanchamayo y el impacto que generan en la competitividad de un caficultor. Asimismo, los beneficios de aplicar un proceso de Recursos Humanos basado en la gestión por procesos. Del mismo modo, se presentará sugerencias que buscan contribuir con la productividad, en consecuencia, la mejora de la competitividad.

6.1 Conclusiones

- Para el proyecto de investigación está enfocado en Mypes cafetaleras activas de la provincia de Chanchamayo. Asimismo, según los cálculos estadísticos se entrevistó al número necesario de cafetaleros a fin de obtener información representativa del grupo

de estudio. De este modo, conocer con mayor detalle sus características, situación y comportamiento actual aseguran su aplicabilidad y viabilidad de los procesos propuestos para contribuir con la mejora de la competitividad de los pequeños agricultores.

- Se consideró el estudio a Mypes, ya que representan el 99.4% de empresas, en consecuencia, el proyecto de investigación generaría mayor impacto. Del mismo modo, se eligió el sector agricultura porque la mayor concentración de la PEA en situación de pobreza se encuentra en esta actividad económica. En tanto, en los últimos años, el café es el primer producto exportado tanto en monetariamente como en volumen. Adicionalmente, Chanchamayo es la provincia con mayor número de hectáreas destinadas para el café; de este modo, la investigación se centrará en los cafeteros de esta ciudad.
- Dado que el 95% de café es exportado y los demandantes exigen que los cafeteros estén certificados, puesto que con ello se aseguran de que la producción cumplió ciertos criterios como el cuidado del ecosistema, uso de insumos orgánicos, el precio justo, condiciones dignas de trabajo u otros. De las entrevistas, el 40% de caficultores no posee ningún tipo de certificación y el restante tiene solo una certificación limitada el acceso a otros mercados. En ese sentido, dado que para obtener una certificación involucra un trabajo conjunto, se propuso un modelo básico de gestión basado en la gestión por procesos, la misma que en función del diagnóstico contempla subprocesos de Gestión de calidad, Gestión de Recursos Humanos, Planeamiento y control de la Producción, Logística, Gestión de costos, Seguridad y Salud Ocupacional y Gestión de residuos, a fin de cumplir los requisitos para obtener la certificación. En adición, la propuesta busca el trabajo en clúster ya que si la totalidad de empresas poseen al menos una certificación se podrá atender pedidos en grande escala. En consecuencia, el modelo de gestión por procesos y la organización en clúster para la obtención de certificaciones permitirá reducir costos y mejorar la competitividad de las micro y pequeños cafetaleros; en efecto, incrementar las ventas al captar nuevos mercados.
- En el diagnóstico se identificó que las empresas cafetaleras más productivas se encuentran en Brasil y Vietnam, estas producen 30 quintales por hectárea (QQ/Ha). En cambio, en Perú en promedio los caficultores producen 12 QQ/ha pero en Chanchamayo la producción promedio llega a 16.7 QQ/Ha. Este hecho muestra que las Mypes cafetaleras de Chanchamayo superan el promedio a nivel nacional, por tanto, son más productivas

que otras empresas de café en el País. Por ello, se propuso un modelo básico de gestión por procesos que tiene como objetivo llegar a producir 30 a más QQ/Ha. En ese sentido, la propuesta de implementar un modelo básico basado en gestión por procesos permitiría mejorar la productividad, ya que la metodología está orientado a la mejora de sus niveles de eficacia y eficiencia de los micro y pequeños empresarios de café.

- Se identificó que solo un 7% de los caficultores realizan un control básico de procesos como el registro de costos, búsqueda de proveedores, seguimiento al desempeño del colaborador durante la cosecha selectiva para controlar la calidad del café, planificación del capital, mano de obra e insumos requerirá para la producción, entre otros. Producto de ello, sus productividades están alrededor del 30 QQ/Ha, el cual es superior al promedio nacional e igual a los países como Brasil y Vietnam. En ese sentido, mediante un modelo de gestión por procesos se establecerán formatos, procedimientos, flujogramas e indicadores permitirá llevar un control y mejora de procesos que permitan que los caficultores logren ser más competitivos.
- El 87%, 93% y 84% de caficultores trabaja con su familia durante la precosecha, cosecha y post cosecha respectivamente; es decir, padres e hijos colaboran con todas las actividades durante el proceso productivo. Asimismo, se observó que el 80% de caficultores solo recibe asistencia técnica; la cual tiene consiste en controlar la productividad de los cultivos, más no generar aprendizaje en temas de cultivos de café u otro tema que el caficultor requiera. Dado ello, resulta importante que las familias adquieran conocimientos que les permitan mejorar las prácticas realizadas. En ese sentido, dada la importancia de difundir conocimientos en todos los individuos involucrados en el proceso de producción del café, en el capítulo 3, la propuesta de un proceso de gestión de recursos propone desarrollar un subproceso de capacitaciones con el objetivo de instruir al caficultor en diversos temas. Este hecho le permitirá a la Mype cafetalera mejorar el nivel de eficiencia en sus procesos, en consecuencia, ser más competitiva.
- En la precosecha, el 91% de agricultores contrata trabajadores para realizar actividades como poda, limpieza, siembra y abonado. En esta etapa, el 57.8% de caficultores contrata de 1 a 2 trabajadores y los restantes de 4 a 10 trabajadores. En ese sentido, en el subproceso de reclutamiento y selección, se propone hacer el uso de un perfil de puesto para un trabajador de precosecha con el objetivo de reclutar y seleccionar candidatos

acordes a las competencias requeridas para esta etapa de trabajo. Cabe resaltar que, en esta etapa se busca mejorar la calidad del café, por ello, la propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias permitirá identificar y retener trabajadores potenciales.

- Se observó que en la cosecha todos los caficultores contratan trabajadores. De ellos, el 48.7% contrata 2 o 3 trabajadores y el 22.2% emplea 4 o 5 trabajadores. Asimismo, mencionar que, en esta etapa se debe realizar la cosecha selectiva; es decir, durante la recolección de granos se debe distinguir defectos como broca, verde y granos sobremaduro a fin de no mermar la calidad y rendimiento del café. En ese sentido, mediante el subproceso de reclutamiento y selección se propone establecer un perfil de puesto en base a las destrezas y competencias. Este perfil debe ser realizado juntamente con el proceso de Planeamiento y Control de la producción, ya que este es el dueño del proceso dónde laborarán los candidatos. Asimismo, a través de un subproceso de capacitación y las escuelas de campo se podrá impartir conocimiento y técnicas a utilizar en la cosecha. De este modo, tanto el perfil de puesto y las capacitaciones conducirán a mejorar el desempeño de los trabajadores.
- En relación con la etapa de postcosecha, el 89% de caficultores contrata mano de obra para las actividades involucradas como el lavado, secado, fermentado, despulpado y trillado. Durante este periodo se conserva la calidad del café; por ello, los granos deben procesarse en el tiempo establecido. En ese sentido, mediante la gestión del capital humano se podrá concientizar y alinear al colaborador con los objetivos de la Mype, con ello asegurar el desarrollo de las actividades asignadas según el procedimiento definido.
- El 80% de las Mypes cafetaleras recibe asistencia técnica, la cual como asesoría en niveles de producción, condiciones de los cultivos de café y/o resolución de problemas podría fortalecerse mediante capacitaciones. Puesto que, mediante una previa evaluación se identificarían competencias a desarrollar o mejorar con el objeto de hacer más productivo al colaborador. En efecto, si ellos mejoran su rendimiento, la Mype cafetalera será más competitiva, con ello sostenible en el tiempo.
- En la etapa de cosecha, se pueden distinguir 4 subetapas: raspa inicial, primera plena, segunda plena y raspa final. En la primera y segunda plena existen más cerezos maduros; en estas subetapas, las mujeres recolectan 4.5 más latas que los varones. Asimismo, según las entrevistas, las mujeres son más cuidadosas en durante la recolección de

granos, puesto que las latas recolectadas escasamente poseen granos verdes o granos sobre maduros. Por ello, mediante el seguimiento y evaluación de desempeño de las mujeres se podría identificar y estandarizar las prácticas realizadas por las mismas. Este hecho conllevaría no solo repercutiría positivamente el desempeño de los varones sino también de la mype, ya que cosechar granos selectivamente y en el momento oportuno permitiría lograr un rendimiento muy bueno, es decir 85 a 90% en taza.

- El 27% de caficultores define el salario previa indagación de otros salarios en el mismo entorno. De este modo, en la cosecha las Mypes cafetaleras compensan a destajo, donde el 40% de caficultores paga 6 soles por lata cosechada y un 11% de caficultores paga 8 soles por lata de cerezo cosechado independiente si es mujer o varón. Por eso, a través de un subproceso de compensaciones se busca establecer un sistema de compensaciones acorde al mercado laboral a fin de ofrecer remuneraciones atractivas. Independientemente si la remuneración es a destajo o por jornal, se busca definir compensaciones según el desempeño del trabajador. Señalar que, los incentivos se definirían según el alcance del caficultor. En resumen, este hecho repercutirá positivamente en la productividad del caficultor y en la satisfacción del trabajador.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a las Mypes cafetaleras de Chanchamayo implementar el modelo básico de gestión propuesto por el grupo de investigación, puesto que su enfoque permitirá mejorar la productividad, en efecto la competitiva de los Mypes. Cabe recalcar que, si bien los propietarios de las Mypes más competitivas realizan seguimiento a actividades del proceso de producción, se sugiere el uso de los procedimientos, formatos e indicadores sugeridos. De este modo, al poseer registros se podrá controlar, monitorear y eliminar actividades que no agregan valor. Además, la implementación de todos los procesos propuestos permitirá alcanzar eficazmente y eficientemente los objetivos.
- Se sugiere que la Mype cafetalera brinde la oportunidad de establecer un proceso de Gestión de Recursos Humanos, ya que a través de este podrá gestionar mejor al capital humano involucrado. Cabe resaltar que, el desempeño de la mano de obra en cualquier tipo de empresa influye en la productividad de la empresa. Por tanto, si los dueños de las Mypes definen un perfil del trabajador que desean poseer, entonces se podrá reclutar trabajadores potenciales. Asimismo, la evaluación del desempeño del colaborador permitirá conocer el cumplimiento de objetivos; con ello realizar una retroalimentación

al colaborador, realizar capacitaciones o reconocerlo por su desempeño. En ese sentido, mediante el proceso de recursos humanos los trabajadores cada vez serán más competitivos, lo cual suma favorablemente a la competitividad y sostenibilidad de la empresa cafetalera.

- Para la implementación de la propuesta, se sugiere cada Mype realice un reconocimiento de la situación actual a fin de identificar las brechas y definir la misión y visión. Cabe resaltar que en esta autocrítica debe identificarse las variables que conllevan a mejorar o reducir la productividad con el objetivo de gestionarlos estratégicamente. Señalar que en la propuesta se presentan variables independientes y dependientes, la cual puede ser guía y base para identificar otras variables que permitan mejorar la competitividad de los cafeteros.
- Durante el proceso de producción, la participación de miembros de las familias de cafetalera es constante. En ese sentido, se recomienda que la propuesta de gestión de recursos humanos no solo se aplique con los trabajadores contratados sino también con las familias, ya que el rendimiento de la Mype también depende de ellos. Asimismo, en relación con la metodología de gestión por competencias, se sugiere identificar competencias esenciales que estén orientadas con la misión y visión de cada Mype. Del mismo modo, que la identificación e implementación en cada proceso sea progresivo para evitar confusiones o represente carga laboral.
- La propuesta del proyecto de investigación busca la asociación mediante clúster con el objetivo de hacer más competitiva a las Mypes. De este modo, se sugiere a los propietarios la disponibilidad en compartir información y el trabajo conjunto con otras fincas. Este hecho permitirá fomentar aprendizaje y realizar acciones conjuntas que conlleven a estandarizar procesos y calidad del producto, con ello poseer la capacidad productiva para atender pedidos de gran magnitud.

7 [REFERENCIAS]

- Dzator, J. & Chen, R. (2015). Sustaining Development and Poverty Reduction: Promoting Growth Where It Counts. *En Journal of Developing Areas*, 49(6), 1-14. Recuperado de <https://goo.gl/s5ccQB>.
- Nindi, A. & Odhiambo, N. (2015). Poverty and Economic Growth in Swaziland: An Empirical Investigation. *En Managing Global Transitions: International Research Journal*, 13(2), 59-74. Recuperado de <https://goo.gl/yv2XDM>.
- Psenicny, V., & Novak, R. (2013). The Importance of The Growth of Dynamic Enterprises For The National Economy: An example of a growth forecast for Slovenia until 2015, 329-351. Recuperado de (<https://goo.gl/A3jLNA>)
- Masarira, S. & Msweli, P. (2013). The Role of Smes In National Economies: The Case Of South Africa, 1484-1494. Recuperado de (<https://goo.gl/zus2WU>).

- Arredondo, L. & Vásquez, Y. (2014). Importancia de las Mypes en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *En Revista cubana de la Economía Internacional* N° 3.
- Sanders, J. J. & Linderman, K. (2014). Process Management, Innovation and Efficiency Performance. *En Revista Business Process Management Journal*, 20(2), 335-358. Doi :<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0026>.
- Dragan, I. M., & Isaic-Maniu, A. (2012). Newly Created Enterprises' Effect on The Gross Domestic Product. *En Revista Management Comparat International*, 13(4), 511-521. Recuperado de <https://goo.gl/388dJC>.
- Saha, J. (2011). Legislative Democracy, Economic Growth and Multi-Dimensional Poverty In Sub-Sahara Africa. *En Revista Journal of International Development*, 23(3), 443-460. <https://doi.org/10.1002/jid.1779>.
- Enoma, A. (2011). Working Poor and Economic Growth In Some Selected ECOWAS Countries. *En Revista Academic Journals*, Vol. 2(10), 261-265.
- Agus, A. A. & Isa, M. & Farid, M. F. & Permono, S. P. (2015). An assessment of SME competitiveness in Indonesia. *En revista Journal of Competitiveness*, 7(2). doi:<http://dx.doi.org/10.7441/joc.joc.2015.02.04>.
- Herciu, M. (2015). Challenges for Business Competitiveness from Managerial and Knowledge Economy Perspectives. *En revista Studies in Business & Economics*, 10(3), 32–40. <https://doi.org/10.1515/sbe-2015-0033> .
- Sipa, M. & Gorzén-Mitka, I. & Skibiski, A. (2015). Determinants of Competitiveness of Small Enterprises: Polish Perspective. *En Revista Procedia Economics and Finance* 27 (2015) 445 – 453. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01019-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01019-9).
- Singh, B. (2015). Adoption of Advance Manufacturing Technologies in Micro, Small and Medium Enterprises of India. *En revista Global Journal of Enterprise Information System*, 7 (1), 119-124. Recuperado de <https://goo.gl/ZSkhZc>.
- Mukaila, A. A. & Sidikat L. A. (2011). Small and Medium Scale Enterprises as a Survival Strategy for Employment Generation in Nigeria. *En Revista Journal of Sustainable Development*, 4 (1), 200-205. Recuperado de <https://goo.gl/y1DwJD>.
- Ayyagari, M. & Demirgüç-kunt, A. & Maksimovic, V. (2011). Small Vs. Young Firms across The World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. En World Bank, Policy Research Working Paper, No. 5631. Recuperado en (<https://goo.gl/X2ukNj>).

- Taiwo, M. A. & Ayodeji, A. M. & Bako, A. Y. (2012). Impact of small and medium enterprises on economic growth and development. *En revista American journal of business and management*, 1(1), 18-22. Doi: <https://doi.org/10.11634/21679606170644>.
- Gonzales, V. S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *En revista Escenarios*, 9 (1), 69-89. Recuperado de <https://goo.gl/Pn8hmi>.
- Maříková, M., Rolínek, L., Kubecová, J., & Vrchota, J. (2015). Relationship between the Extent of Implementation of the Process Management Principles and the Legal Form of the Business and Business Activity. *En revista Serbian Journal of Management*, 10(1), 109–116. <https://doi.org/10.5937/sjm10-7317>.
- Alonso, T. C. (2014) Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *En Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171. Recuperado en (<https://goo.gl/j6CCBV>).
- Dalíková, P. & Doležalová, V. (2012). SMEs' Process Management Differences Within Various Business Sectors. *En revista Polish Journal of Management Studies*, 6, 184–195. Recuperado de <https://goo.gl/dR8DAX>.
- Paiano, R. & Caione, A. & Guido, A. L. & Martella, A. & Pandurino, A. (2015). Business Process Management - A Traditional Approach versus a Knowledge Based Approach. *En BRAIN: Broad Research in Artificial Intelligence & Neuroscience*, 6(1/2), 54–69. Recuperado en (<https://goo.gl/oVYXve>).
- Sujová, A. (2014). Process restructuralization and its importance by increasing a competitiveness of an enterprise. *En Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59 (2), 319-324. Recuperado en (<https://goo.gl/WVivS5>)
- Saavedra, G. M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *En Pensamiento & Gestión*, 33, 93-124. Recuperado en (<https://goo.gl/WP3AE4>)
- Bustamante, Z. L. F. & Aguilar, B. S. C. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín. *En: Estudios Gerenciales*, 29 (129), 456-492. (<https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.011>)
- Boja, C. (2011). Clusters Models, Factors and Characteristics. *En revista International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(1).
- Sheffi, Y. (2013). Logistics-intensive clusters: Global Competitiveness and Regional Growth. *En Handbook of Global Logistics, International Series in Operations Research & Management Science* 181, 463-500. Doi: (10.1007/978-1-4419-6132-7_19)

Banco Central De Reserva Del Perú (BCRP). (2016). *Informe de Producto Bruto Interno desde 1950*. Lima: BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015*. Lima: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/> .

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (2016). ¿Por qué invertir en el Perú? Lima: ProInversión. Recuperado de <https://goo.gl/WmKup5>.

Fejfarová, M. & Urbancová, H. (2016). Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Czech Republic. En *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 23(36), 79-90.

Golembski, M. (2015). Designing the Human Resource function at Micro and Small Enterprises. En *Actual problems of economics*, 10(172), 285- 303. Recuperado de <https://goo.gl/btv4ZN>.

Virág, C.E. & Albu, R. G. (2014). Human Resource Management in Micro and Small Enterprise. En *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(2), 165-172. Recuperado en <https://goo.gl/G7nGsn>.

Zolak Poljašević, B. & Petković, S. (2013). Human Resource Management in Small and Médium Sized Enterprises: Conceptual Framework. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 10(3), 301-315.

Burke, R. J. & El-Kot, G. (2014). Human Resource Management Practices in Small- and Medium-Sized Enterprises in Egypt. *Journal of Transnational Management*, 19(3), 211–226. <https://doi.org/10.1080/15475778.2014.929924>.

Holátová, D. & Brezinová, M. & Rehor, P., & Dolezalová, V. (2014). Management of Human Resources in Smes. Paper presented at the 979-988. Recuperado de <https://goo.gl/sMyK7r>.

Pânzaru, S. (2016). The Role of Human Resource Management in Integration Of Staff In Organizations. En *Review of General Management*, 23(1), 58-64. Recuperado de <https://goo.gl/C9bDnm>.

Vakis, R. & Rigolini, J. & Lucchetti, L. (2015). Chronic Poverty in Latin America and the Caribbean. Recuperado de <https://goo.gl/CFBa6q>.

Banco Central De Reserva Del Perú (BCRP). (2016). *Informe de Producto Bruto Interno desde 1950*. Lima: BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/>.

- García, C. J. M. & Céspedes, R. N. (2011). Pobreza y crecimiento económico: tendencias durante la década del 2000. En Ministerio de Economía y Finanzas - Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://goo.gl/DiC58Z>.
- Manole, D. S. & Nisipeanu, E. & Decusear, R. (2014). Study on the competitiveness of Small and Mediumsized Enterprises (SMEs) in Vâlcea County. En *Theoretical & Applied Economics*, 21(4), 113–130. Retrieved from <https://goo.gl/eBMhJp>.
- Mazurek, S. (2013). Clusters in India as an Instrument for Enhancing the Innovation, Productivity and Competitiveness of Micro and Small Enterprises. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu*, (295), 50–60. Retrieved from <https://goo.gl/1NLoJa>.
- Mano, Y. & Iddrisu, A. & Yoshino, Y. & Sonobe, T. (2012). How Can Micro and Small Enterprises in Sub-Saharan Africa Become More Productive? The Impacts of Experimental Basic Managerial Training. En *World Development*, 40(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.09.013>.
- Rolínek, L., Vrchota, J., Kubecová, J., & Švarová, M. (2014). The Level of Process Management Principles Application In Smes In The Selected Region Of The Czech Republic. *Serbian Journal of Management*, 9(2), 203–217. <https://doi.org/10.5937/sjm9-6376>.
- Ryzhakina, T & Koroleva, N. & Makasheva, N. (2016). A process-based approach to management of the enterprise. Paper presented at the, 28 doi: <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20162801088>.
- Sánchez, R. L. & Blanco, R. B. & Pérez, L. C.A. & Serrano, B. A.M. (2016). La gestión por procesos, una herramienta para lograr la supervivencia de las PYMES. Recuperado de <https://goo.gl/FG5qdx>.
- Mattare, M. & Shah, A. & Monahan, M. (2013). Human Resource Management in Microenterprises: Gateway for Success. En *Coastal Business Journal*, 12(1), 20–33. Recuperado de <https://goo.gl/DMwBtp>.
- Singh, P. K. (2012). Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, 8(2), 19–26. Retrieved from <https://goo.gl/dxNpV6>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016*. Lima: INEI. Recuperado de <https://goo.gl/dj9yYW>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2017*. Lima: INEI. Recuperado de <https://goo.gl/uD4cwV>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Lima: INEI. Recuperado de <https://goo.gl/KaVgZL>.

Ministerio de Agricultura y Riesgo (MINAGRI). (2017). *Comercio Exterior Agrario*. Lima. Recuperado de <https://goo.gl/5eD794>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). Perú. *Estructura Empresarial, 2016*. Lima: INEI. Recuperado de <https://goo.gl/ATqAfA>.

Gestión. Café: Producción se recupera por cuarto año consecutivo. Recuperado de <https://goo.gl/QG1oHs>.

United States Department of Agriculture (USDA). (2018). Organic Certification and Accreditation. Recuperado de <https://goo.gl/Tvn8VM>.

Rainforest Alliance (2018). Café con el sello Rainforest Alliance Certified. Recuperado de <https://goo.gl/ptKGn3>.

Starbucks Coffee Company (2016). C.A.F.E. Practices. Recuperado de <https://goo.gl/Eu566P>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Perú: Síntesis Estadística 2016*. Lima: INEI. Recuperado de <https://goo.gl/EgYcCi>.

Espinosa, T. P.& Hernández, S. H.& López, H.R. & Lozano, E.S. (2018). Muestreo de Bola de Nieve. Recuperado de <https://goo.gl/RmpSGz>.

Ortúzar, N. (2012). Estudio sobre metodologías exitosas de capacitación para agricultura familiar y mano de obra agrícola en América Latina y el Caribe y la evaluación de su aplicabilidad en el contexto chileno. Recuperado de www.odepa.gob.cl.

Havera, F.& Nawawi, I.& Lecturer, K.& Lecturer, S. (2018). The effect of Implementation of Training and reposition: The Role of Human Resources to the competence and Performance of Employees. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 9(4), 9–13. Recuperado de <https://goo.gl/ri4MxJ>.

Siikaniemi, L. (2011). Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework. *European Journal of Training & Development*, 36(1), 46–65. <https://doi.org/10.1108/03090591211192629>.

Specialty Coffee Association of America & Solidaridad (2016). Comprendiendo la Situación de los trabajadores del Café en haciendas y pequeñas fincas familiares. Recuperado de <https://goo.gl/ERzfSy>.

López, P. L. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Recuperado de <https://goo.gl/s6SFpV>.

Peréz, J. A. (2012). Gestión por procesos. España, Madrid: ESIC.

Alles, M. A. (2005). Gestión por Competencias. El diccionario, Buenos Aires, Granica.

Vélez, J.C.& Montoya, E.C.& Oliveros, C.E. (1999). Estudio de tiempos y movimientos para el mejoramiento de la cosecha manual del café. Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia. Recuperado de <https://goo.gl/5SUZ8A>.

Asociación Nacional del Café (Anacafé) (2013). Variedades de café resistentes a la roya. Revista El Cafetal. Recuperado de <https://goo.gl/aYkSc6>.

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) (2011). Perfiles Ocupaciones y Competencias de las personas. Recuperado de <https://bit.ly/2Utg2vR>.

Gómez, L. y otros (2008). Gestión de recursos humanos (2008), Madrid, Pearson Educación.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional & Generalitat Valenciana & Instituto Valencia de Competitividad Empresarial & Federación Valenciana de Empresarios de la Construcción. Ejemplos de preguntas para una selección basada en competencias. Recuperado de <https://bit.ly/2Vij6WG>.

Instituto de Fomento, Empleo y Formación (Ifef) (2012). Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias. Recuperado de <https://bit.ly/2doZ2bZ>.

Solidaridad Coffee Support Network (2009). Buenas Prácticas para la producción de Café. Recuperado de <https://bit.ly/2Vbopra>.

Jimenez, G. A. y otros (2015). Programa de Capacitación Agroecológica para la producción cafetalera sostenible en la UBPC “Las Lajas”, Artemisa, Cuba. Recuperado de <https://bit.ly/2IJCMfr>.

Olivar, A. & Bustamante, F. (2016). Comprendiendo la situación de los trabajadores del café en haciendas y pequeñas fincas familiares. Recuperado de <https://bit.ly/29wwhYb>.

7. [ANEXOS]

Anexo 1

CHECKLIST (ENCUESTA-AGRICULTOR)				
N°	INTERROGANTE	SI	NO	Descripción
1	¿Gana el suficiente dinero con este trabajo?			
2	Motivos de ingreso a una cooperativa (Beneficios, Capacitaciones, etc.)			
3	¿Aportan económicamente a la cooperativa y para qué?/¿pago de ingreso y permanencia?			
4	Actividades que se desarrollan durante toda la producción			
5	Planificación Compra/Abonado (preparación de la tierra antes y durante la producción)/Sembrado/Cosecha/Otros			
6	Compra de semillas Cantidad X (Ha) /Proveedor/Costo/tipo			
7	Insumos(fertilizantes, agroquímicos) necesarios durante toda la producción/ Cantidad (x Ha)/Cada cuanto tiempo se utilizan cada uno/Proveedor/Almacén			
8	Materiales(costales) y herramientas necesarios /Cantidad (Ha o por campaña)/Proveedor/Almacén			
9	¿cómo contacta al personal/Cantidad de personal contratado? ¿Familia participa en el proceso?			
10	(Tipo de contrato / Forma de pago(jornal, tarea, x quintal) /Cada cuanto Tiempo /Costos) con sus trabajadores/ método para definir salario			
11	Realizan despulpado? Si fuera si, lo realizan con máquina? Frecuencia de Calibración			
12	Cantidad de café defectuoso después de cada proceso(cosecha, despulpado, lavado) por Ha /Tipos de defectos			
13	¿Sabe algo de reciclaje? ¿Lo practica?			
14	Acción para los residuos			
15	¿Usa camiones propios para llevar el grano?, si: gasto del combustible , NO:¿Costo del flete?(por kilos o por costal)			
16	Número de accidentes o incidentes (Tipos)			
17	¿Posee EPP's? Costos / Cantidad/recibe capacitaciones			
18	¿Conoce las desventajas de usar herbicidas e insecticidas? O peligros existente en labor			
19	¿Qué conoce de leyes de seguridad?			
20	Almacen de grano verde Cantidad/Almacen			
21	Capacidad por ha. y tipo de café por Ha			
22	Dinero obtenido(precio que le paga la cooperativa) por quintal en las últimas temporadas, cuanto que es su ganancia por campaña o anual			
23	Actividades que se realizan luego de la cosecha/ cada cuanto tiempo/cantidad/costo			
24	Rendimiento histórico ¿Realiza controles seguidos?			
25	¿Desearia recibir alguna ayuda adicional por parte de la cooperativa?			
26	¿quién es responsable en la cooperativa de su salida o ingreso como socio?			
27	¿Reciben capacitaciones? Frecuencia/costo			
28	Tiempo de fermentado según tipo de café			
29	¿Cómo transportan los granos a la cooperativa? Condiciones del transporte, ¿uted lo contrata o la cooperativa les da el servicio?			
30	En el secado, hasta que porcentaje de humedad llega su grano de café? ¿Cómo lo sabe? ¿Utiliza instrumentos? ¿Utilizan parihuelas, tarimas o lo hacen sobre el suelo?			
31	Número de controles del campo de cultivo de técnicos enviados por la cooperativa por cosecha			
32	Realiza seguimiento al desempeño de los trabajadores ¿ cómo? ¿ frecuencia?			

Anexo 2

Variedad	Características
Catuaí	<ul style="list-style-type: none"> · Se obtiene mediante el cruce de Mundo Novo con Caturra. · Es originario de Brasil. · Variedad de porte medio (2.25 m.). · Las bandolas forman ángulos de 45° con el eje principal. · Posee entrenudos cortos y sus hojas terminales son de color verde tierno. · Son resistentes al viento. · Se le considera como excelente productor de café.
Caturra	<ul style="list-style-type: none"> · Es una mutación de la especie Bourbon. · Es originario de Brasil. · Variedad de porte bajo, compacto (1.80 m.). · Las bandolas forman ángulos de 45° con el eje principal. · Posee entrenudos cortos, sus hojas son redondeadas y brillantes y sus hojas terminales son de color verde tierno. · Son resistentes al viento. · Se le considera como excelente productor de café.
Bourbón	<ul style="list-style-type: none"> · Variedad de porte alto (3.00 m.). · Las bandolas forman ángulos de 45° con el eje principal. · Posee entrenudos cortos más cortos que el Typica, sus hojas son más redondeadas y brillantes que el Typica y sus hojas terminales son de color verde tierno. · Son resistentes al viento. · Realiza alta producción de café.
Catimor	<ul style="list-style-type: none"> · Es un cruce entre la especie Caturra por el Híbrido de Timor 1 (Resistente a la Roya). · Se introdujo en Guatemala en 1978 para experimentos para combatir La Roya. · Posee porte variable, sus brotes son de color bronce y verde. · Adaptable a zonas medianas y bajas. · Producción de café alta.
Geisha	<ul style="list-style-type: none"> · Es de origen de la variedad arábica de Etiopía. · Es más exclusiva que otras especies de café. · Producción de café especial.

Variedad	Características
Pache	<ul style="list-style-type: none"> · Es una mutación de la especie Typica. · Es originario de Guatemala. · Variedad de porte bajo (1.80 m.). · Las bandolas forman ángulos de 60° con el eje principal. · Posee entrenudos cortos y sus hojas terminales son de color bronce. · Son resistentes al viento y soporta los suelos arcillosos. · Realiza alta producción de café.
Typica	<ul style="list-style-type: none"> · Es una mutación de la especie Typica. · Es originario de Etiopía. · Variedad de porte alto (3.00 m.). · Las bandolas forman ángulos de 60° con el eje principal. · Posee entrenudos largos, hojas angostas y con poco brillo y sus hojas terminales son de color bronce. · Poco resistente al viento. · Tiene baja producción de café.
Gran Colombia	<ul style="list-style-type: none"> · Es un cruce entre la especie Caturra amarilla por el Híbrido de Timor 3 (Resistente a la Roya). · Posee frutos rojos y amarillos. · Se introdujo en Colombia en los 90's. · Producción de café especialmente para combatir La Roya

Anexo 3

Exportaciones de café por países destino (Valor FOB millones US\$)

Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.

C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Dinamismo – Energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.

B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.